

Lähiesimiestyön haasteet

Aluemyyntipäällikkö – yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Juho Mäkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

MÄKINEN, JUHO:

Lähiesimiestyön haasteet
Aluemyyntipäällikkö - yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 50 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Esimiestyön merkitys suhteessa henkilöstön työhyvinvointiin on kasvanut viime vuosina. Nykyisin esimiestyöllä tarkoitetaan aktiivista vuorovaikutussuhdetta henkilöstöön. Nykyään korostuu myös jokaisen työntekijän tasavertainen kohtelu ja huomioonottaminen. Esimiestyö ei ole enää vain tulosten seuraamista ja ylhäältä johtamista, vaan aitoa välittämistä ja huolenpitoa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tutkia alueellisia haasteita ja löytää kehitysideoituja ja vaihtoehtoisia malleja esimiestyöhön sekä alueellisiin prosesseihin.

Työ rakentuu kuuden teeman ympärille, jotka ovat keskeisessä osassa aluemyyntipäällikkönä onnistumisen kannalta.

Opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuodossa ja siinä käsitellään aluemyyntipäällikön arkea alueellisen liiketoiminnan kasvaessa. Työssä kuvataan päivittäin aluemyyntipäällikön työtehtäviä ja haasteita kuuden viikon ajalta maanantaista – perjantaihin. Viikoittaisessa analyysissä havainnoinnin ja teorian pohjalta haetaan toimivampia malleja niin aluemyyntipäällikön ydintehtäviin kuin alueellisiin prosesseihin.

Reflektoinnin ja teorian pohjalta saatiin selville, että alueen liiketoiminnan kasvattaminen vaatii jatkuvaa prosessien uudistamista sekä avointa suhtautumista vallitsevaan ympäristöön. On oltava kykyä ja uskallusta tehdä muutoksia tarpeen vaatiessa.

Johtopäätösten seurauksena alueen prosesseja ja työtehtäviä tullaan yksinkertaistamaan, jotta voidaan maksimoida työn tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi.

Asiasanat: johtaminen, motivointi, organisaatio, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

MÄKINEN, JUHO:

Challenges of Immediate
Supervisor Work
Area Sales Manager
Company X

Bachelor's Thesis in International Trade
appendices

50 pages, 0 pages of

Spring 2018

ABSTRACT

The importance of supervisory work in relation to employee well-being at work has increased in recent years. Today, supervisory work means an active interaction with the staff. Today, equal treatment and respect for every employee is also emphasized. Leadership is no longer merely a follow-up of results and top management, but genuine communication and care.

The purpose of the thesis was to explore regional challenges and to find development ideas and alternative models for supervisory work and regional processes.

This thesis details operational sales manager's responsibilities when the business is expanding regionally. It defines the daily core tasks in a form of a diary and is built around four themes, which are quintessential to take into consideration to execute the expansion successfully.

The author describes the daily tasks of the operational sales manager over the course of six weeks from Monday to Friday. In the weekly analysis the author provides suggestions based on theoretical concepts and empiric observations, which allow business operations and manager's core responsibilities to be more efficient.

Key findings of the research show that expanding regional business operations requires constant restructuring of the processes. Additionally, it is essential for operational sales manager to comply with current circumstances, be competent in strategical thinking, and possess agile decision-making skills.

As a result of the thesis, the case company will simplify the tasks in the operational expansion to maximise the productivity and ensure the well-being of the staff members.

Key words: management, motivating, organization, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Esimiestyön merkitys itselleni	2
1.2	Yritys ja vastuualueeni	2
2	LÄHIESIMIESTYÖ JA SEN HAASTEET	4
2.1	Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus	4
2.2	Henkilöstön motivointi	5
2.3	Rekrytoinnin haasteet	6
2.4	Tehokkaampi organisaatio	7
2.5	Työyhteisön ongelmatilanteet	9
2.6	Esimiehenä kehittyminen	10
3	YRITYS X - NYKYTILANNE	12
3.1	Oman nykyisen työn analyysi	12
3.2	Yritys X – Sidosryhmät työpaikalla	13
3.2.1	Sisäiset sidosryhmät	13
3.2.2	Ulkoiset sidosryhmät	14
3.3	Yritys X – Alueellisena organisaationa	15
4	PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI	19
4.1	Raportoinnin tarkoitus	19
4.2	Viikko yksi	19
4.3	Viikko kaksi	23
4.4	Viikko kolme	27
4.5	Viikko neljä	30
4.6	Viikko viisi	33
4.7	Viikko kuusi	37
4.8	Yhteenveto havainnoista	41
5	LÄHIESIMIESTYÖN HAASTEET	43
5.1	Teorian ja havainnoinnin päätelmät	43
5.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	44
6	YHTEENVETO	49
	LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toteutettu päiväkirjamallilla ja se rakentuu kuuteen lähiesimiestyöhön liittyvään teemaan. Nämä kuusi teemaa ovat esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus, henkilöstön motivointi, rekrytoinnin haasteet, tehokkaampi organisaation, työyhteisön ongelmatilanteet ja esimiehenä kehittyminen. Näitä teemoja tutkimalla pystyn kehittymään esimiestyössäni ja parantamaan alueellisia prosesseja. Teoriaosuuden jälkeen kuvaan yrityksen nykytilaa, omia sidosryhmiäni sekä organisaatiota. Organisaatiokaavioiden avulla kuvaan yrityksen rakennetta, jolloin lukijan on helpompi hahmottaa yrityksen ja alueellisen toimiston eroavaisuudet.

Päiväkirjaraportointi sijoittuu aikavälille 21.8.2017 - 13.10.2017.

Opinnäytetyön raportointi käsittää yhteensä 30 työpäivää eli kuusi työviikkoa.

Lähiesimiestyöni yleisimpiä haasteita ovat työmotivaatioon, rekrytointiin, ennakkointiin ja viestintään liittyvät haasteet. Viikottaisessa analyysissä käsittelen laajemmin yhtä teemaa. Näin myös päiväkirjaraportointiosuudesta tulee selkeämmin jäsennelty.

Päiväkirjaraportoinnin tarkoituksena on havainnollistaa omaa työnkuvaa ja arvioida omaa työskentelyä päivittäin. Viikoittain analysoin laajemmin omaa ja alueeni työskentelyä ja havainnollistan sitä erilaisia teoreettisia toimintamalleja hyväksikäyttäen. Tarkoituksena päiväkirjamallissa on arvioida omaa osaamistani ja kertoa kohtaamistani ongelmista.

Empiirisen osion loppuun teen yhteenvedon tutkimuksessani yleisimmin esiintyvistä haasteista.

Opinnäytetyöni tavoitteena on

- löytää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja työskentelyyni ja näin kehittää omia toimintatapoja
- onnistua paremmin esimiehenä

- löytää käyttökelpoisempia malleja alueellisiin prosesseihin
- parantaa alueen työhyvinvointia ja vähentää vaihtuvuutta.

1.1 Esimiestyön merkitys itselleni

Esimiestyö ja johtajuus ovat asioita, jotka ovat viikoittain mediassa esillä. Viimeisimpänä esimerkkinä Harry Harkimon väitteet Kokoomuksen huonosta johtamistyylistä ovat saaneet paljon mediahuomioita (Simola, 2018, 10).

Tämä on vain yksi lukuisista esimerkeistä, joita vuosien saatossa olen median välityksellä seurannut. Henkilökohtaisesti minua on aina kiinnostanut esimiestyö ja johtajuus. 19-vuotiaana pääsin ensimmäiseen esimiestyöhöni ja koin sen lähinnä nuoren pojan egon kasvattamisena. Nyt vuosikymmentä myöhemmin olen edelleen esimiestyössä. Tämän kymmenen vuoden aikana olen saanut monenlaisia kokemuksia omilta esimiehiltäni hyvästä ja huonosta johtajuudesta. Olen kuitenkin vasta jälkikäteen ymmärtänyt näiden kokemusten merkityksen omassa esimiestyössäni. Olen useasti huomannut refleктоivani edellä mainittuja kokemuksia omaan esimiestyöhöni. Nyt kymmenen vuotta myöhemmin on aika tutkia ja pohtia aihetta hieman laajemmin.

1.2 Yritys ja vastualueeni

Yritys X on Suomen johtava myynnillinen promootio- ja kohtaamistoimisto. Yrityksessä työskentelee noin 200 henkilöä, joista noin 180 toimii promootio- ja kohtaamismyyjänä. Yritys on lähtöisin Helsingistä, josta se on laajentunut Tampereelle, Turkuun ja Kuopioon. Yritys tarjoaa laadukkaita face to face-, promootio- ja b to b- myyntipalveluita erilaisille asiakasyrityksille. Yrityksen visiona on olla Suomen haluttavin myyntitoimisto. Ydinosaamisalueena yrityksellä on myynti. Yritys X:n asiakkaana on ja on ollut Suomessa ja kansainvälisesti tunnettuja asiakkaita kuten: Sanoma, Helsingin Energia, Tesla, Finnair, American Express, Moi-mobiili. Yrityksen pääasiallinen toimintaympäristö on siellä

missä ihmiset liikkuvat, kuten ulkotapahtumat, messut, lentokenttä ja kauppakeskukset. (Yritys X 2018.)

Työskentelen yrityksessä Tampereen alueen aluemyyntipäällikkönä ja vastaan kokonaisvaltaisesti myyntialueella toimivien kampanjoiden onnistumisesta. Onnistumista määritellään kannattavuuden, laadun sekä uusien kampanjoiden vakiinnuttamisen perusteella.

2 LÄHIESIMIESTYÖ JA SEN HAASTEET

2.1 Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Päivittäinen vuorovaikutus antaa tietoa erilaisista puutteista ja epäselvyyksistä. Näiden keskustelujen pohjalta pystytään varmistamaan, että työntekijällä on tarvittavat resurssit työn tekemiseen. (Järvinen 2001, 38.)

Hyvän henkilöstöjohtamisen ydin on ymmärtää se, että ihminen on kokonaisuus. Henkilöstöjohtamisessa pitäisi siis ymmärtää ihmisen erilaiset osa-alueet, joita ovat

- ammatillinen
- fyysinen
- psyykkinen
- henkinen
- sosiaalinen kunto.

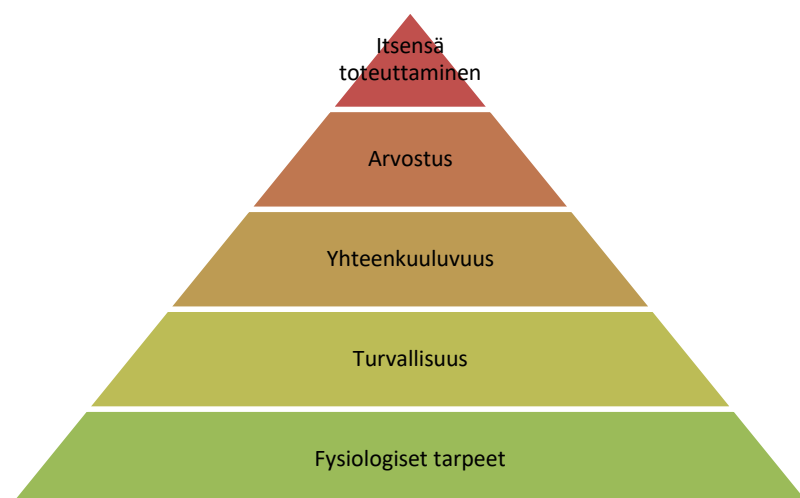
Nämä arvot on otettu käyttöön huippuorganisaatioissa ja niitä pidetään tulevaisuuden menestystekijöinä. Nämä osa-alueet olisi oltava aina keskeisenä osana kehityskeskusteluja. (Sydänmaanlakka 2007, 235.)

Yksi johtamisen työkaluista onkin kehityskeskustelut. Keskustelun vaiheita ovat valmistautuminen, varsinainen keskustelu, arviointivaihe ja tavoitteiden määrittelyvaihe. Valmistautuminen keskusteluun on tärkeää, jotta keskustelu pysyy oleellisissa asioissa. Varsinainen keskustelu aloitetaan yhteisellä aiheella, josta molemmat ovat kiinnostuneita. Arviointivaiheessa alainen kertoo itse, miten tavoitteet ovat toteutuneet ja miten tavoitteisiin on päästy. Näin päästään varmemmin toivottuun lopputulokseen. Keskustelun lähtökohtana onkin miettiä, miten voimme arvioinnin pohjalta yhdessä löytää tapoja oppia. Tavoitteiden määrittelyvaiheessa keskustellaan toiminnan tarkoituksesta. Kehityskeskustelun pohjalta on syytä käydä läpi tulevaisuuden odotukset

sekä jatkotoimenpiteet. Näin varmistetaan, että esimies ja alainen ymmärtävät toisiaan. Kehityskeskusteluiden dokumentointi on myös tärkeä osa prosessin vaiheita. (Havunen 2007, 40-41.)

2.2 Henkilöstön motivointi

Sisältöteorioissa haetaan vastauksia siihen, mikä ihmistä motivoi. Näiden universaalien teorioiden mukaan kaikkia ihmisiä motivoivat käytännössä samat asiat. Esimerkiksi Maslowin tarvehierarkiaa voidaan soveltaa työelämässä ymmärtämään, mikä työntekijää motivoi parhaiten. Työelämässä raha toimii motivoivana tekijänä Maslowin tarvehierarkiassa ainoastaan alimmilla hierarkiatasoilla (Kuvio1). Tarvehierarkian keskeinen sisältö on, että ihmiset pyrkivät ensiksi tyydyttämään tarvehierarkian ensimmäisiä tasoja, minkä jälkeen he voivat kiivetä tasoja ylöspäin. Kun perustarpeet on tyydytetty, ei Maslowin teorian mukaan rahalla voi enää motivoida. Palkitsemista voidaan sen sijaan hyödyntää löytämällä aineettomia tapoja palkitsemiseen. Rahaakin suurempi palkinto työntekijälle on itsensä toteuttaminen ja työn arvostus. Työnantajan on ymmärrettävä työntekijän henkilökohtainen tilanne ja palkittava työntekijää hänen omien tarpeidensa pohjalta. (Hakonen, Nylander 2015, 140-142.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (mukailtu Hakonen, Nylander 2015).

Herzbergin sisältöteoriassa, jota kutsutaan kaksifaktoriteoriaksi, jaotellaan asioita jotka aiheuttavat työssä

- tyytyväisyyttä
- tyytymättömyyttä.

Motivaatiotekijöiksi kutsutaan asioita jotka lisäävät

- motivaatiota
- tyytyväisyyttä.

Hygieniatekijät puolestaan ovat asioita, joilla poistetaan tyytymättömyyttä. Niihin suhtaudutaan parhaimmillaan neutraalisti. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työolot ja palkka. Hygieniatekijöistä Herzberg on käyttänyt myös nimitystä ulkoiset tekijät. Johtopäätöksenä Herzbergin ja Maslowin teorioista voidaan todeta, että yritysten olisi syytä panostaa henkilöstön kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksiin sekä positiivisen palautteen antamiseen. (Hakonen, Nylander 2015, 141-143.)

Havunen (2007,42) toteaa, että on tärkeää, että henkilöstö kokee työn sopivan haastavana. Liiallisella haastavuudella on kuitenkin lamaannuttava vaikutus. Toisaalta, jos työ ei tarjoa haasteita lainkaan motivaatio työtä kohtaan vähenee. Työn on oltava siis sopivan haastavaa, jotta työstä innostuu ja motivaatiotaso pysyy korkeana. (Havunen 2007, 42.)

2.3 Rekrytoinnin haasteet

Rekrytointistrategiassa on olemassa kaksi erilaista mallia. Lippmanin ja McCallin malli sekä Stiglerin malli.

Lippmanin ja McCallin mallissa käytetään etsintäteoriaa. Ensimmäisen hakijan ilmaantuessa, yritys neuvottelee työsuhteesta ja mikäli sopimukseen ei päästä, yritys aloittaa uudet neuvottelut uuden työntekijän kanssa. Tässä teoriassa palkataan heti ensimmäinen työntekijä, joka täyttää vaadittavat kriteerit. (Vaahtio 2005, 34-35.)

Jälkimmäisessä Stiglerin mallissa taas kootaan ehdokasjoukko, jossa ehdokkaita vertaillaan keskenään. Tässä prosessissa arvioidaan myös yksilön soveltuvuutta ja osaamista kyseiseen tehtävään. Tästä käytetään nimitystä resurssien hankinta. (Vaahtio 2005, 34-35.)

Rekrytointiprosessin tarkoituksena on löytää henkilö, jolle kyseisen tehtävän tekeminen on luontaista ja hän on hyvä siinä. Merkityksellistä on löytää henkilö, joka vetovoimallaan vetää myös toisia henkilöitä yritykseen. Kun huomioit henkilöstöä niin tulevaisuus näyttää valoisalta. Rekrytointiin ei kuitenkaan panosteta riittävästi esimies- ja johtajakoulutuksessa ja sitä ei osata tehdä luonnostaan. (Vaahtio 2005, 12-13.)

Rekrytointiprosessissa on kolme päävaihetta:

- työtehtävien analysointi
- avoimesta työpaikasta tiedottaminen
- työntekijän valinta.

Rekrytointiprosessin päätyyppejä Vaahtio kuvaa aukon paikkaukseksi tai resurssien hankinnaksi. Suorittavan henkilön rekrytointia kutsutaan aukon paikkaukseksi. Aukon paikkaus tehdään yleensä kiireessä työnantajien puheissa. Rekrytointitavoissa on Vaahtion mukaan kehitettävää.

Suurimmat puutteet ovat ennakoimattomuudessa ja suunnittelemattomuudessa. Nämä puutteet johtavat väistämättä siihen, että joudutaan reagoimaan kiireessä. Työnantajat ovat kuitenkin yhdessä rintamassa sitä mieltä, että henkilöstöllä on valtava merkitys yritykselle vaikkakaan se ei ole fyysisesti työnantajan omaisuutta. Työntekijät ovat itsenäisiä toimijoita ja heillä on oma tahtonsa. Tavoitteena yrityksellä on kuitenkin saada henkilöstö suuntamaan voimavaransa yrityksen tavoitteita kohti. (Vaahtio 2005, 15, 16, 31, 32.)

2.4 Tehokkaampi organisaatio

Organisaatioissa vaaditaan jatkuvasti parempia tuloksia, joten myös henkilöstön suoritusten on parannuttava. Suoritusten paraneminen taas on

riippuvainen organisaatioissa, yksilöillä ja tiimeissä olevasta osaamisesta. Tiedot, taidot, kokemukset ja kontaktit ovat taas osaamisen osatekijöitä. Muita osaamisen osatekijöitä ovat prosessit, kulttuuri ja toimintamallit. Ympäristö muuttuu nopeasti, joten osaamisen sisällönkin on muututtava. Tulevaisuudessa ei riitä, että organisaatiossa osataan. On myös pystyttävä kehittämään jatkuvasti osaamistaan. Parantamalla osaamisen johtamisen, tiedonjohtamisen ja suoritukseen liittyviä prosesseja voimme edetä kohti älykästä organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2007, 16-17.)

Osaamisen johtamisen lähtökohta on, että yrityksen tavoitteet, strategia ja visio ovat selvillä. Näiden pohjalta voidaan määritellä ydinosaaminen. Visiolla tarkoitetaan mielikuvaa yrityksen tulevaisuudesta. Vision pitää olla realistinen ja perusteltu. Strategia sen sijaan on tie nykytilasta visioon. Strategiaa määriteltäessä on ymmärrettävä missä liiketoiminnassa olemme mukana ja kuinka sillä tehdään rahaa. (Sydänmaanlakka 2007, 136-137.)

Usein yritykset ovat taitavia määrittelemään visioita ja strategioita mutta näiden jalkauttaminen henkilöstölle onkin haasteellista. Kun strategia on määritelty, pitää ymmärtää onko yrityksellä tarvittava osaaminen, jotta visioon ja tavoitteeseen päästään. Näin voidaan laatia yksilöille kehityssuunnitelmia, jotta tavoitetasoon päästään. (Sydänmaanlakka 2007, 287.)

Älykkään organisaation toimintaohjeita:

- keskity olennaiseen
- pelkistä
- kiteytä
- yksinkertaista
- näe kokonaisuuksia.

Tarkoituksena on osata tasapainottaa tehokkuutta, hyvinvointia ja oppimista. Tämä johtaa siihen, että älykäs organisaatio pystyy ennakoimaan muutoksia ja uusiutumaan. Tähän vaaditaan, että

uskalletaan kyseenalaistaa vallitsevia uskomuksia sekä luoda uusia arvoja. (Sydänmaanlakka 2007, 20-21.)

2.5 Työyhteisön ongelmatilanteet

Negatiivista yhteisöllisyyttä on pyritty karttamaan kymmeniä vuosia. Sitä on pidetty pelottavana ilmiönä ja siitä on vaiettu työelämässä. (Perkka-Jortikka, 12.)

Työyhteisön ongelmat ja konfliktit ovat kuitenkin jokaisessa työyhteisössä enemmän sääntö kuin poikkeus. Kun edellisestä konfliktista selvittää odottaa nurkan takana jo uusi ongelma. Johtaminen onkin määritelmien mukaan erilaista ongelman ratkaisemista. Esimiehellä on siis oltava taito ja tahto puuttua rakentavalla tavalla alkaviin ongelmiin. (Järvinen 2001, 69.)

Työyhteisön ongelmia voivat olla esimerkiksi alkoholi- ja päihdeongelmat, kriisit elämässä, työuupuminen, työn ulkopuolisista asioista johtuva uupuminen tai uudistuksista aiheutuvat epäselvyydet. Syitä on siis monia, mutta nämä voidaan kategorisesti lajitella yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Peruseriaatteena on se, että yhteisölliset ongelmat liittyvät työyhteisön ongelmiin. Yksilökeskeiset ongelmat taas työn ulkopuolisiin ongelmiin. (Järvinen 2001, 70.)

Nämä ovat kuitenkin vahvasti sidoksissa toisiinsa. Esimerkiksi päihderiippuvainen voi laiminlyödä työtehtäviään, jolloin se vaikuttaa koko työyhteisöön. Olennaista ja tärkeää on, että organisaatiossa on kulttuuri, jossa puututaan ongelma-kohtiin. Pahinta on, että ongelmat jätetään huomioimatta. Tämä voi päihderiippuvaiselle pahimmassa tapauksessa tarkoittaa riippuvuuden pahenemista ja työyhteisölle ongelmakierteen syvenemistä. Ongelmiin tarttuminen on usein haastavaa ja se voi ahdistaa. Usein esimiehet kokevat, että heillä ei ole tarvittavaa tietoperustaa ja osaamista käsitellä ongelmia. Vaikka esimiehellä ei olisikaan psykologin tutkintoa, on esimiehen vastattava työyhteisön toimivuudesta ja puututtava ongelmiin tästä näkökulmasta. (Järvinen 2001, 70-71.)

2.6 Esimiehenä kehittyminen

Esimies on ikään kuin laivan kapteeni. Henkilöstö ilman johtajaa on hukassa. Esimiehellä on siis suuri vastuu työyhteisöstä. Kaiken lähtökohtana on, että johtaja käyttää valtaansa päämäärätietoisesti työyhteisön parhaaksi. Johtajan on myös ymmärrettävä kuinka hän priorisoi työn osa-alueita ja mitkä työtehtävät vaativat enemmän aikaa. Esimies tekeekin johtamisen lisäksi esimerkiksi suorittavia työtehtäviä ja erinäisiä hallinnollisia tehtäviä. Usein käy kuitenkin valitettavasti niin, että esimiehet eivät johda, vaan työyhteisö joutuu johtamisen puutteen takia haaksirikkoon. (Järvinen 2001, 13.)

Johtamiskulttuuri on vuosien saatossa muuttunut. Nykyään halutaan kehittää työntekijän omaa tietoa. Ennen ajateltiin, että investoidaan mieluummin työvälineisiin ja saadaan sillä enemmän tuottavuutta. (Havunen 2007, 16.)

Aamulehden artikkelissa (Pajunen 2018, 4-5) pohditaan myös johtamiskulttuurin muutosta. Artikkelissa Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen kuvailee tutkimaansa palvelevaa johtajuutta. Vanhanaikaisella johtamisella ei saada koko työntekijän potentiaalia käyttöön. Autoritäärisellä tavalla työntekijä tekee ainoastaan sen mitä vaaditaan. Uudella tavalla painotetaan vastavuoroisuutta, jossa johtaminen on kannustusta, läsnäoloa ja vastavuoroisuutta. Johtajan on haluttava työntekijän parasta. Vaatimuksien lisääntyessä työelämässä työntekijältä vaaditaan luovuutta, uusia ratkaisuja ja ihmisten kohtaamista. Uuden tavan johtamista nimitetään palvelevaksi johtamiseksi. Palvelevalla johtamisella tarkoitetaan rohkaisua, kunnian antamista muille, vastuuttamista ja valtuuttamista. Näin johtaja pystyy avoimesti suhtautumaan ja oppimaan kohtaamastaan kritiikistä ja iloitsemaan työntekijöidensä taitavuudesta. Lähtökohtana on arvostus alaisia kohtaan ja se, että haluat tietää mitä heille kuuluu. Palvelevalla johtamiskulttuurilla voi olla myös sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus. Yksinkertaisesti siitä syystä, että esimies tietää miten alainen voi. Esimies voi osoittaa

arvostuksena kysymällä työntekijältä, miten jokin asia kannattaisi tehdä.
Tämä osoittaa oikeanlaista nöyryyttä ja kiinnostusta.

3 YRITYS X - NYKYTILANNE

3.1 Oman nykyisen työn analyysi

Oman työni paras ja samalla haastavin puoli on sen monipuolisuus. Karkeasti ajateltuna työtehtäväni jakautuvat hallinnollisiin tehtäviin sekä esimiestehtäviin. Näiden osa-alueiden on synkronoitava keskenään, jotta työ on tuottavaa. Työtäni vaikeuttaa jatkuvasti muuttuviin tekijöihin reagointi. Se tuo työhöni aikataulullisia haasteita. Toisaalta paremmalla oman työn hallinnalla ja tiedonkululla osa muuttuvista tekijöistä olisi ennakoitavissa. Myös Rubanovitsch & Aalto (2007,40) toteavat hallinnollisten tehtävien aikataulullisien muutosten olevan yhtenä syynä ajankäytön haasteisiin.

Yritys X:ssä on vahva organisaation uudistaminen käynnissä. Uudistuksen tarkoituksena on avata yrityksen prosessit ja löytää näihin toimivimmat toimintamallit. Tavoitteena on parantaa yrityksen sisäisen viestinnän kulkua. Tämä on usein ongelmana nopeasti kasvavassa yrityksessä. Olen toiminut aluemyyntipäällikkönä noin vuoden ja huomaan päivittäin oppivani uusia asioita. Tiedostan, että en ole vielä kaikilla osa-alueilla kokenut asiantuntija.

Työssäni tärkeimmät hallinnolliset tehtävät ovat päivittäinen tulosten seuranta, viikoittainen raportointi sekä raporttien analysointi. Raportoinnin ja tulosten perusteella saan itselleni tietoa, jota tarvitsen esimerkiksi myyntipaikkasuunnitteluun ja rekrytointiin.

Hallinnollisiin tehtäviin kuuluu myös kampanjoiden kehittäminen yhdessä myyntipäälliköiden, yrityksen johdon sekä asiakasyrityksen kanssa. Työhön kuuluu myös erilaisista käytännön asioista sekä logistiikasta vastaaminen. Näitä esimerkiksi logistiikka-ajojen suunnittelu, postissa käynti ja muut juoksevat asiat. Olen viime aikoina huomannutkin, että suorittavien tehtävien lisääntyminen alueen kasvun myötä on vähentänyt esimiestyötä.

Esimiestehtävät ovat olennainen osa työnkuvaani. Olen esimiesvastuussa tiiminvetäjälle, junior team leaderereille ja tiimien myyntihenkilöstölle. Työtäni helpottaa ymmärrys tiiminvetäjän päivittäisestä työstä. Olen aikaisemmin työskennellyt kolme vuotta tiiminvetäjänä Punaissessa Ristissä sekä Sanoman aikakauslehdissä.

3.2 Yritys X – Sidosryhmät työpaikalla

Kappaleessa kuvaan yritys X:n sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä sekä yritys X:n organisaatiota koko yrityksen ja alueen tasolla.

3.2.1 Sisäiset sidosryhmät

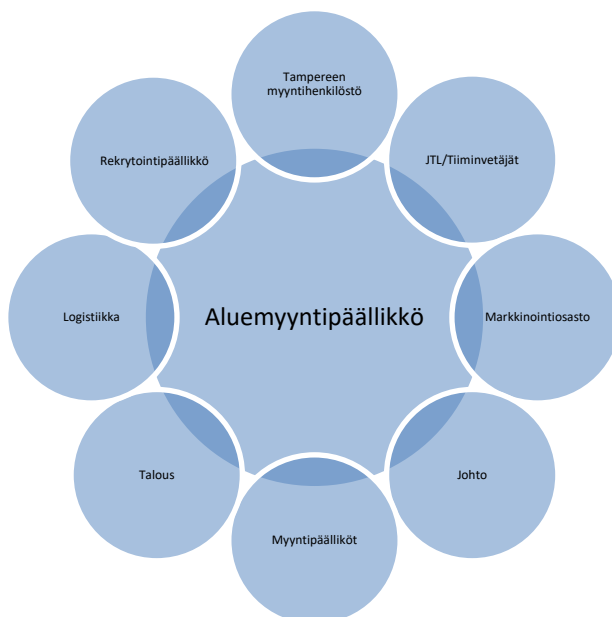
Johdon intressinä on liikevaihdon kannattava kasvattaminen.

Aluemyyntipäällikkö toteuttaa johdon toivetta ja jalkauttaa sekä valvoo sisäisten prosessien toimivuutta tiiminvetäjien ja Junior Team Leaderin (Junior Team Leader on pienen tiimin tiiminvetäjä. Tästä eteenpäin käytän tekstissä nimitystä JTL) kanssa.

JTL ja tiiminvetäjät taas toivovat aluemyyntipäälliköltä parhaita myyntipaikkoja sekä rekrytoinnin onnistumista. Näin JTL ja tiiminvetäjät pystyvät vastaamaan heille asetettuihin myynnillisiin tavoitteisiin tehokkaammin. Vuoropuhelua käydään JTL:n ja tiiminvetäjien kanssa myyntipaikoista, jolloin pystytään tarvittaessa tekemään muutoksia myyntipaikkasuunnitteluun.

Myyntihenkilöstön intressinä on saada hyvä koulutus ja tuki työhön ja näin ollen ansaita työstä hyvää palkkaa.

Kun edellä mainitut prosessit ovat kunnossa, on jokainen sidosryhmä tyytyväinen.



Kuvio 2. Sisäiset sidosryhmät

Myyntipäälliköt vastaavat pääasiallisesti yrityksen asiakkuussuhteista, jolloin myyntipäällikön ja aluemyyntipäällikön viikoittaiset palaverit ovat ensisijaisen tärkeitä. Näiden palaverien perusteella tieto jalkautetaan alueellisille tiiminvetäjille sekä heidän kautta myyntihenkilöstölle.

Yrityksen talousosasto on yhteydessä myyntipäällikköön tai aluemyyntipäällikköön, kun se tarvitsee lisätietoja esimerkiksi laskutettavista.

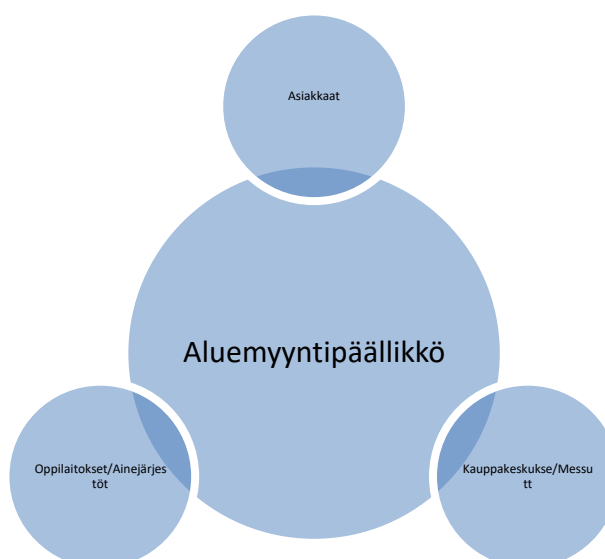
Mikäli alueella tapahtuu muutoksia henkilöstötarpeessa esimerkiksi kasvun tai henkilöstöpulan vuoksi, viedään tieto rekrytointipäällikölle. Rekrytointipäällikkö voi näin avata esimerkiksi sisäisen tai ulkopuolisen haun tehtävään. Aluemyyntipäällikkö on kuitenkin vastuussa alueellisesta rekrytointiprosessista.

3.2.2 Ulkoiset sidosryhmät

Aluemyyntipäällikkö on lähes päivittäin yhteydessä kauppakeskuksiin ja messuihin esimerkiksi myyntipaikkoihin ja erilaisiin muutoksiin liittyen. He tarvitsevat tietoa esimerkiksi tarpeistamme messuosaston rakentamisen suhteen.

Työntekijöiden rekrytointia ajatellen tärkeitä yhteistyötahoja ovat esimerkiksi oppilaitokset ja ainejärjestöt. Teemme yhteistyötä myös Tampereen kaupungin TreStart palvelukonseptin kanssa.

Aluemyyntipäällikön tehtävänä on antaa tietoa asiakkaalle havainnosta, joita päivittäin saamme kentältä. Asiakkaan toiveena on laadukas ja hyvä volyymi myyntiprojekteissa. Sama intressi on myös meillä, joten vältymme intressiristiriidoilta. Aluemyyntipäällikkö vastaa myös uusien alueellisten asiakkaiden hankkimisesta ja uusien ja vanhojen asiakassuhteen hoidosta.

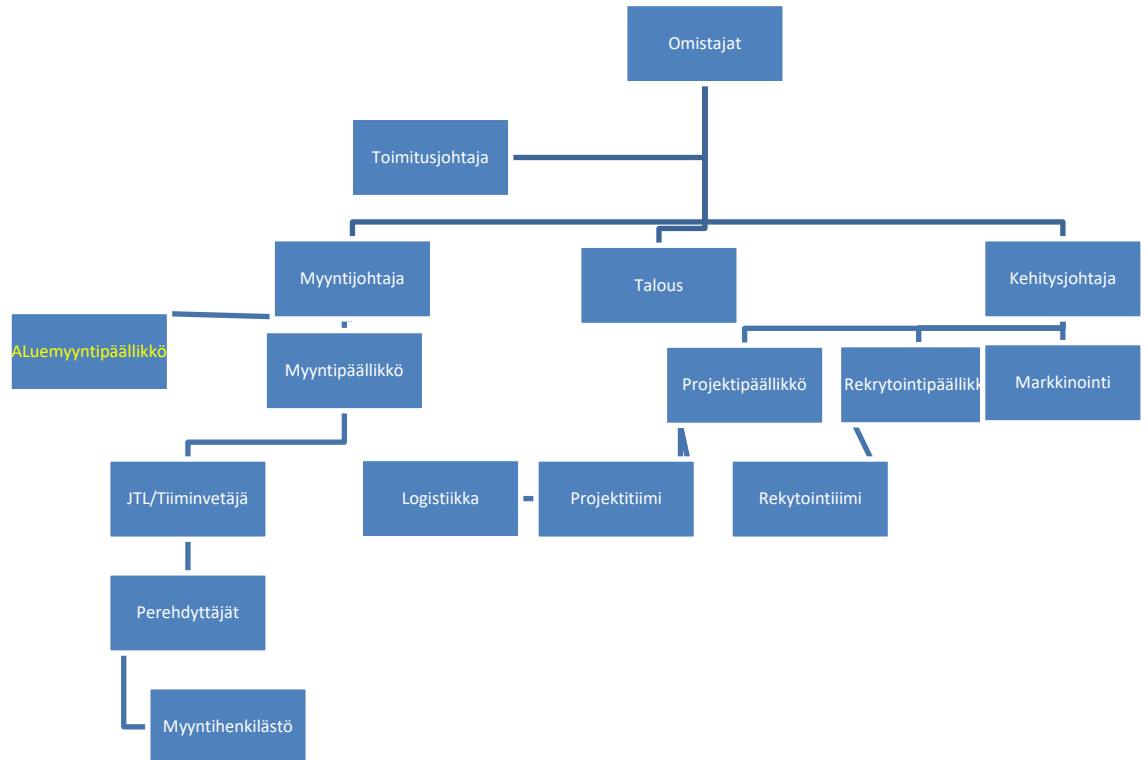


Kuvio 3. Ulkoiset sidosryhmät

3.3 Yritys X – Alueellisena organisaationa

Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat liiketoiminnan luonteen takia tärkeitä, sillä muutoksia tapahtuu paljon. Aluemyyntipäällikkö on viikoittain yhteydessä Helsinkiin erikseen määritellyissä puhelinpalaverissa sekä kuukausittain paikan päällä kuukausipalaverissa. Aluemyyntipäällikkö vastaa myynnin johtamisen lisäksi alueen työntekijöiden rekrytoinnista, projektinhallinnasta sekä logistiikasta. Helsingissä, missä toiminta on laajempaa, kyseiset työt jakautuvat myyntipäällikölle, rekrytointipäällikölle ja projektipäällikölle sekä heidän tiimeillensä (kuvio 4). Mahdollisuuksien

mukaan aluemyyntipäällikkö saa tukea Helsingistä, mikäli se on mahdollista. Sisäinen viestintä tapahtuu pääosin sähköpostilla ja puhelimitse.

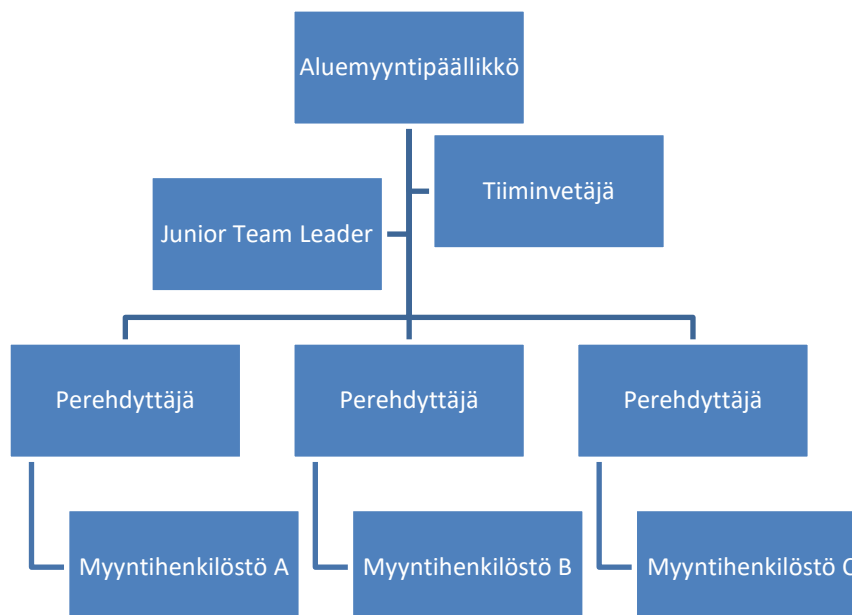


Kuvio 4. Yrityksen organisaatiokaavio

Tampereen alueen organisaatiokaaviosta (Kuvio 5) voidaan huomata, että alueen henkilöstössä ei ole samoja palasia käytössä kuin Helsingissä.

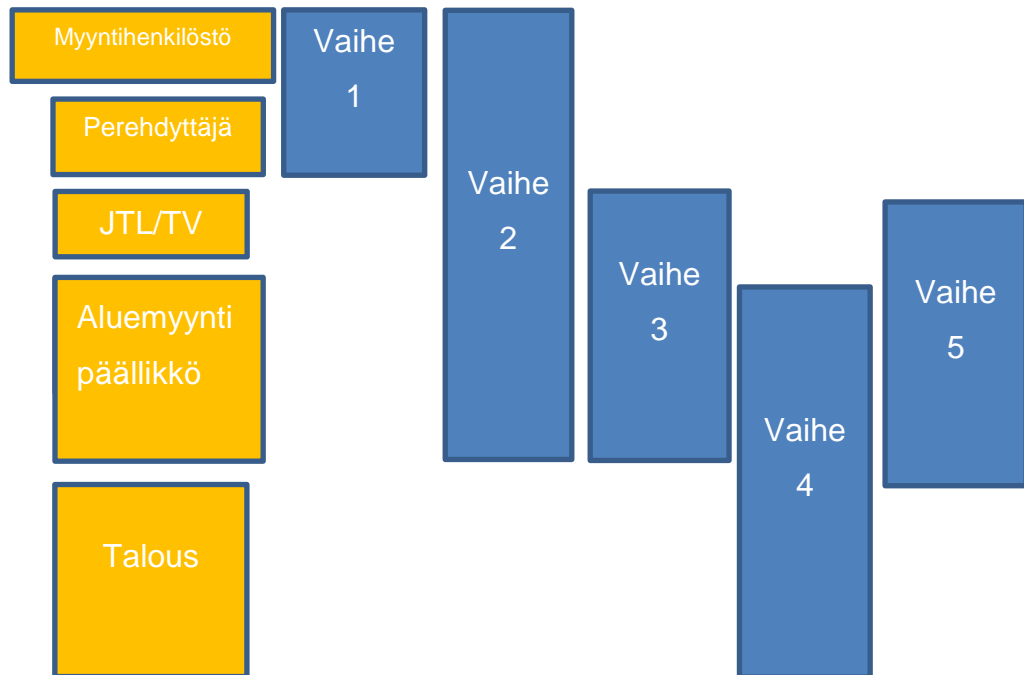
Osaamisen osatekijöitä ovat prosessit, kulttuuri ja toimintamallit. Ympäristö muuttuu nopeasti, joten osaamisen sisällönkin on muututtava.

Tulevaisuudessa ei riitä, että organisaatiossa osataan, vaan on myös pystyttävä kehittämään jatkuvasti osaamista. Parantamalla osaamisen johtamiseen, tiedonjohtamiseen ja suoritukseen liittyviä prosesseja, voimme edetä kohti älykästä organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2007, 16.)



Kuvio 5. Alueellinen organisaatiokaavio

Alueellisessa organisaatiossa tiedon on kuljettava moneen suuntaan. Otetaan esimerkiksi työntekijän sairastapaus, jota käsittelee Balentor Oy:n koulutusluennolla esitellyn uimaratakaavion kautta. Perehdyttäjä saa tiedon alaiseltaan, että henkilö A on kipeä (Kuvio 6, vaihe 1). Silloin perehdyttäjän on ilmoitettava asiasta JTL:lle, joka yrittää saada vuoroon korvaavan henkilön. Jos tämä ei onnistu, merkitsee JTL sairastapauksen työvuorolistaan. Tämän lisäksi JTL ilmoittaa asiasta aluemyyntipäällikölle (Kuvio 6, vaihe 2.) Aluemyyntipäällikkö ilmoittaa asiasta kauppiaille sekä tiiminvetäjälle ja logistiikkaan, että päivä on peruttu ja myyntitavaroita ei tarvitse siirtää myyntipaikkaan (Kuvio 6, vaihe 3.) Kuukauden lopussa talous tarkistaa, että työvuorolistassa on merkintä sairastumisesta ja, että sairaslomatodistus on toimitettu. Tieto saatetaan myös aluemyyntipäällikölle talouden toimesta (Kuvio 6, vaihe 4.) Mikäli sairaslomatodistusta ei ole saatu, aluemyyntipäällikkö ilmoittaa asiasta tiiminvetäjälle, joka käy asian myyntihenkilön kanssa läpi (Kuvio 6, vaihe 5). Seuraavaa prosessikaaviota kutsutaan uimaratamalliksi. (Kenner, 2017)



Kuvio 6. Alueellinen sairastapauksen uimarata-prosessikaavio

Edellisen esimerkin pohjalta voidaan todeta, että viestintä ja vuorovaikutuksen puute johtavat vääjämättä ongelmiin. Esimerkiksi vaiheen kolme (Kuvio 6) unohtaminen aiheuttaa useammalle henkilölle monen tunnin ylimääräisen työn. Keskeistä on myös ymmärtää kenelle pitää viestiä mistäkin asiasta. Huonolla viestinnällä ja vuorovaikutuksella on kauaskantoiset vaikutukset. Yksi haaste työssäni onkin jatkuvat muutokset, joista on viestittävä oleellisille sidosryhmille, jotta muutoksiin voidaan reagoida tilanteen vaatimalla tavalla. Viikottain törmään tilanteisiin, joissa viesti on katkennut jossain vaiheessa. Nähin viestinnällisiin ongelmiin liittyy usein kiire. Tämän takia onkin tärkeää, että viestinnän prosessit ovat jokaiselle selvät.

4 PÄIVÄKIRJARAPORTOINTI

4.1 Raportoinnin tarkoitus

Päivittäisen päiväkirjaraportoinnin tarkoituksena on havainnollistaa omaa työnkuva ja arvioida omaa työskentelyäni esimiehenä. Viikoittain analysoin laajemmin omaa työskentelyäni ja havainnollistan sitä erilaisia teoreettisia toimintamalleja hyväksikäyttäen. Analysoinnin tavoitteena on tarkastella kriittisesti omia työskentelytapojani ja kertoa kohtaamistani ongelmista. Tavoitteena on myös löytää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, jotta voin kehittää omia toimintatapojani sekä alueen prosesseja.

4.2 Viikko yksi

Maanantai 21.8.2017

Palasin kesälomalta ja ensimmäinen tavoite päivälle oli tietää, miten nykyisillä myynnillisillä projekteilla menee. Tähän liittyy myynnin numeraaliset luvut, kuten myyntimäärät, laadulliset mittarit jne. Tämän lisäksi päivän tavoitteisiin kuului sähköpostien läpi lukeminen ja niihin vastaaminen asiaankuuluvalla tavalla. Käytännössä toteutin tavoitteeni palaverien avulla, jotka jouduin pitämään puhelinpalaverina kuumesta johtuen. Pidin palaverit tiiminvetäjäni kanssa, joilta sain tiedot viikoittaisista luvuista sekä tietoa lukujen takaa. Pidin viikoittaisen palaverin myös projektien myyntipäälliköiden kanssa. Kävimme läpi projektien tämän hetkistä tilaa sekä suuntaa tulevaan. Tavoitteet toteutuivat kohtuullisesti, vaikka en tuntenut päivän jälkeen olevani aivan tavoitteessa.

Tiistai 22.8.2017

Vuorossa oli yritys X:n kuukausipalaveri Helsingissä. Tehtäviini kuului kertoa yrityksen johdolle ja henkilöstölle Tampereen alueen kesän luvut ja nykyinen tilanne sekä tekijät, jotka vaikuttivat lukuihin, myyntimääriin, henkilöstön kokoon jne. Esityksessä tulisin avaamaan myös syksyä 2017.

Tavoitteena oli pitää hyvä ja selkeä esitys, jossa annan vastaukset Tampereen alueen tilasta. Tämän lisäksi tavoitteenani oli saada selkeä kuva koko yrityksen Suomen tilasta sekä käydä myös rekrytointipäällikön kanssa Tampereen alueen rekrytoinnin syksyn suunnitelmaa läpi.

Tavoitteet eivät toteutuneet, koska olin sairaana kotona ja en itse päässyt paikalle. Delegoin päivän esityksen tiiminvetäjille, jotka pitivät esityksen puolestani.

Keskiviikko 23.8.2017

Ammatillisena tavoitteenani oli käydä lukuja läpi tarkemmin myyjätasolla, eli syventyä jokaisen tiimin jokaisen myyjän myyntilukuihin. Tarkoituksena oli löytää tiimeistä myyjät, jotka eivät täytä vaatimuksia ja käydä näiden myyjien tilanteet tiiminvetäjien kanssa läpi. Eli toisin sanoen löytää syyt heikkoon myyntiin ja antaa tiiminvetäjille välineitä, jolla voidaan ratkaista tilanteet asiaankuuluvalla tavalla. Pääsin jokseenkin päivän tavoitteeseen ja löysin muutaman tapauksen, jotka vaativat välitöntä ratkaisua. Kävimme nämä tapaukset läpi ja löysimme tiiminvetäjän kanssa muutaman vaihtoehdon, joilla ratkaisemme tilanteen.

Toinen tavoitteeni oli löytää seuraavan viikon myyntikiertueelle kaksi hyvää myyjää. Tässä en onnistunut, mutta löysin yhden. Tilanteen haasteellisuus on siinä, että kiertueelle vaaditaan näyttöjä tuloksen tekemisestä.

Tavoitteenani oli myös käydä työhakemuksia läpi ja soittaa potentiaalisimmat työhaastatteluun. Tein myös alustavaa suunnitelmaa syksyn rekrytoinnille, jotka täydentäisimme torstaina 24.8.2017 yhdessä rekrytointipäällikön kanssa. Nämä tavoitteet toteutuivat kohtuullisesti.

Torstai 24.8.2017

Päivän tehtävälistalla oli työhaastatteluja, kartoittaa erilaisia rekrytointitapahtumia Pirkanmaan alueella, palaveri rekrytointipäällikön kanssa sekä syksyn strategian suunnittelua sähköpostitse yhdessä toimitusjohtajan ja projektipäällikön kanssa. Tavoitteet toteutuivat ja

ilmoittauduin ”Matkalla työhön-avoimien ovien päivä” -tapahtumaan, jossa työnhakijat vierailevat yritysten toimitiloissa päivän aikana. Tapahtuma on Pirkanmaan TE-toimiston organisoima rekrytointipäivä. Tämän lisäksi sain edistettyä yhden projektin jatkoa Pirkanmaan alueella.

Seuraavan viikon kiertueelle en resursseista johtuen saanut vielä toista myyjää.

Perjantai 25.8.2017

Tähän päivään lähdin ilman suuria ennakko-odotuksia. Vuorossa oli Päällikköpäivät Helsingissä. Etukäteen listasin aamujunassa aluepäällikön tärkeimpiä työtehtäviä. Päivän teemana oli yritys X:n toimintatavat ja prosessit. Päivän veti ulkopuolinen myyntikonsultti Balentor Oy:ltä. Ulkopuolinen kouluttaja selkeytti ja avasi hyvin yrityksemme haasteita. Tiedossa on ollut, että nopeasta kasvusta johtuen meiltä puuttuu selkeä yritys X:n tapa toimia. Päivän aikana saimme harjoitusten ja tehtävien avulla kehitettyä sisäisiä toimintamallejamme.

Viikkoanalyysi

Viikon päätavoite oli päästä kiinni loman jälkeiseen työrytmiin. Pääsin viikon aikana käsiksi monipuolisesti suurimpaan osaan työtehtävistäni. Haasteena oli löytää seuraavan viikon yhden projektin kiertueelle toista myyjää.

Tuloksen teon tae myyntiorganisaatiossa on myyjän motivaatio ja pareittain tapahtuvassa ständimyyntityössä työparin motivaatio tarttuu.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio7) kuvaan kokemusteni perusteella kohtaamaani ongelmaa.



Kuvio 7. Motivaation vaikutus ständimyyynnissä

Tällä viikolla kävin läpi viikoittaisia myyntilukuja läpi myyjätasolla ja huomasin tuloksia, jotka yleensä ovat seurausta laskevasta motivaatiosta.

Ongelmana on, että on helpompaa käsitellä ongelman oireita kuin varsinaisesti löytää syitä ongelmien aiheuttajista. Pahimmillaan ongelmia ei käsitellä heti, vaan ne synnyttävät uusia ongelmia ja tämä johtaa ongelmakierteeseen. (Järvinen 2001, 78.)

Aion tämän viikon jälkeen keskittyä etsimään ratkaisua ongelman aiheuttajaan, enkä niinkään tyydy oireiden korjaamiseen. Motivaation lasku myyntityössä laskee välittömästi asiakaskontaktien määrää ja näin ollen vähentää myös myyntikeskusteluja. Tämä taas johtaa kauppohen määrän laskuun. Jotta ongelmiin puututtaisiin heti, on välttämätöntä pitää viikoittaista seuranta myynnin tuntitehoista myyjätasolla. Myyjän ja tiimin motivaatiota voi siis päätellä viikoittaisista myynnin tuloksista.

Mutta milloin tiimi ja työntekijä ovat hyviä? Silloin kuin työntekijän omana intressinä on saavuttaa tiiminä yhteinen tavoite. Työntekijöiden on puhallettava yhteen hiileen, luotettava toisiinsa ja oltava avoimia sekä valmiita oppimaan toisiltaan. Työ on myös tuottavampaa tiimissä ja oppiminen nopeampaa kuin yksin puurtamalla. (Litke & Kunov 2004, 103.)

Tavoitteen määrittely on olennainen ja tärkeä osa omaa työtäni.

Tavoitteen on oltava selkeä ja helppo jalkauttaa jokaiselle työntekijälle.

Haluan siis jatkossa tuoda tavoitteet entistä selkeämmin henkilöstölleni ja

luoda omalla tekemiselläni kuvaa mahdollisimman avoimesta työskulttuurista. Näin haluan osaltani tukea motivoivaa työympäristöä.

Yksilön näkökulmasta ajateltuna on tärkeää, että työntekijä pystyy näkemään työnsä osana laajempaa kokonaisuutta. Miten yhden tiimin työntekijän päivittäinen tekeminen liittyy koko organisaation tarkoitukseen. Työntekijän on siis nähtävä tämä yhteys ja tiedettävä organisaation visio ja tavoitteet. (Sydänmaanlakka 2007, 87.)

Kuukausittain järjestettävissä tiimi-illoissa minulla on jatkossa oiva mahdollisuus pureutua edellä mainittuihin asioihin. Olen oppinut Mikko Ojasen järjestämässä Kaswu valmennuksessa ”Esimiestyö on jatkuvaa jankuttamista” ”Samojen asioiden toistoa ymmärrettävällä ja selkeällä tavalla”. Sanoissa oli varmasti järkeä ja aion toteuttaa tätä jatkossa.

4.3 Viikko kaksi

Maanantai 28.8.2017

Viikonlopun jälkeen oli mukava palata töihin. Kalenteri oli täynnä hoidettavia asioita, joten ei tarvinnut miettiä mitä tekisin seuraavaksi. Päivän tavoitteena oli rekrytoida hyviä myyjiä ja antaa uusia välineitä tiiminvetäjille.

Aloitin aamun viikoittaisella rutiinilla, eli viikkoraporttien katsauksella. Tiiminvetäjät toimittavat raportit viikoittain asiakkuuspäällikölle. Raporttien pohjalta käymme edellisen viikon läpi yhdessä tiiminvetäjien kanssa. Aamupäivään mahtui myös muutama työhaastattelu.

Samat raportit käydään läpi myös asiakkuuspäälliköiden kanssa. Maanantai meni pitkälti palaverissa ja raportoinnin parissa. Olin kuitenkin varannut itselleni vielä iltapäivälle myyntikoulutuksen. Koulutus käytiin yhden henkilön kanssa, jonka jälkeen kirjoitettiin työsopimus.

Viimeisimpänä tehtävänä hoidin majoitukset seuraavan päivän kiertueelle sekä pidin lyhyen palaverin kiertueen myyjän kanssa.

Etukäteen ajateltuna päivä oli pitkä, mutta se meni lopulta joutuisasti. Päivän isoin onnistuminen oli uuden prosessin jalkauttaminen tiiminvetäjille.

Tiistai 29.8.2017

Tavoitteena oli jatkaa edellisen päivän hyvää virettä, koska positiivisuus luo positiivisuutta. Päivässä oli luvassa myös paljon haasteita.

Ensimmäinen palaveri pidettiin yhdessä muiden aluepäälliköiden kanssa google hangoutsin kautta. Kävimme läpi viikoittaisia työtehtäviä aloittelevalla aluepäälliköllä sekä tehtäviä, kun alueen toiminta on kasvanut. Huomasimme, että tehtävät eroavat selkeästi toisistaan. Ajatuksena tälle palaverille oli luoda malleja eri tilanteessa oleville aluepäälliköille. Yrityksen kasvaessa toimintamallien dokumentointi helpottaa valtavasti uusien aluepäälliköiden aloittamista tehtävässä.

Iltapäivällä jouduin valitettavaan, mutta oikeaan ratkaisuun ja jouduin irtisanomaan yhden työntekijän. Seuraava tapaaminen oli henkisesti mukavampi, kun kävimme vastuumyyjän kanssa syksyä ja tulevaisuutta läpi.

Päivän aikana sain ikävätkin tehtävät hoidettua. Onneksi löysimme ikävässäkkin tilanteessa yhteisymmärryksen, hymyn ja kädenpuristuksen.

Keskiviikko 30.8.2017

Alkuviikko oli kiireistä, joten päätin aloittaa työskentelyn hieman myöhemmin tänään. Päivän teemana oli löytää vastauksia moniin kysymyksiin. Emme saaneet vastausta asiakkaaltamme koskien projektin jatkoa. Otimme kuitenkin pienen riskin ja tein jo toimenpiteitä koskien seuraavia viikkoja.

Päivän tehtäviin kuulu myös työvuorojen tekeminen, ongelmia tuli eteen myös tässä. Olen kuitenkin huomannut tässä työssä, että työ on jatkuvaa muutoksessa elämistä.

Erityisen tyytyväinen olin tänään siihen, että suunnittelin ajankäyttöäni. Tein kalenteriin edellisen päivän palaverin ja kokemuksieni kohdalta selkeän viikkosuunnitelman syksylle. Tämä toivottavasti vapauttaa aikaani ja selkeyttää viikkorytmiäni. Lisäksi sain tehtyä suunnitelmaa seuraavan illan tiimi-iltaa varten.

Torstai 31.8.2017

Päivän tavoitteena oli järjestää onnistunut tiimi-ilta. Agendana illalle oli uuden toiminnanohjausjärjestelmän julkistaminen myyjille. Illan muita teemoja oli työsopimusten tekeminen syksylle. Työsopimusten uusimisessa konsultoin HR-päällikköä, että kaikki korjaukset menevät lain määräämällä tavalla. Tavoitteena oli myös hoitaa muutamia rästihommia, joihin en ollut edellisinä päivinä saanut vastausta. Käytännössä nämä koskivat myyntipaikkavarauksia tuleville viikoille.

Yrityksen tärkein voimavara on sen työntekijät. Ilman tätä porukkaa ei yrityksellä ole kasvua eikä edes liiketoimintaa. Tavoitteeni onnistui mielestäni hyvin. Sain ajettua uuden järjestelmän ja hymyä ja naurua näkyi paljon.

Perjantai 1.9.2017

Kenttämyyntipäivä. Päivän tavoitteena oli käydä tekemässä kenttämyyntiä kauppakeskuksessa. Tämä oli sitä työtä, jossa aloitin vuonna 2012 yritys X:llä. Työ oli edelleen haastavaa, mutta niin palkitsevaa. Tämä on sitä työtä, joka tekee firman liikevaihdesta lähes 100%. Tärkeintä on muistaa hyviä myyjiä ja heidän hienoja tuloksiaan sekä antaa myyjille hyvä ja turvallinen kasvualusta myynnin ammattilaiseksi. Päivän tavoite oli nähdä mitä on myynnin realismi tänä päivänä sekä tehdä myynnillinen huipputulos. Toisessa onnistuin.

Viikkoanalyysi

Viikon aikana kiinnitin huomiota jälleen ongelmaan, joka toistuu usein työvuorojen tekemisen yhteydessä. Haasteena on, että 2-3 vuoron sopimuksella olevat työntekijät toivovat vain esimerkiksi kahta iltavuoroa torstaille ja perjantaille. Pahimmassa tapauksessa kaikki työntekijät toivovat torstai ja perjantai päivänä samoja iltavuoroja. Ongelmana tässä on se, että kuka tekee kyseisinä päivinä aamuvuorot.

Tämä vaatii aina työvuorojen tekemisen yhteydessä ylimääräistä työtä, kun soitetaan työntekijöille ja pyydetään joustavuutta. Tavoitteena minulla ja organisaatiolla onkin, että tähän tulisi muutos. Suorituksen johtaminen yksinkertaisesti tarkoittaakin, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää avaintavoitteet, toiminnan tarkoituksen ja mitä osaamista tarvitaan (Sydänmaanlakka 2007, 81).

Onko tämä tavoite viestitty tarpeeksi selkeästi ja johdonmukaisesti koko yrityksen henkilöstölle. Työvuorojen täyttöaste onkin kirjattu yrityksen keskeisiin tavoitteisiin aiemmin, mutta viime aikoina sitä ei ole painotettu. Tämä liittyy kuitenkin oleellisesti yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen ydintavoitteita käydään kyllä läpi kuukausittain esimiestasolla kuukausipalaverissa, mutta jalkautetaanko näitä tarpeeksi käytäntöön. Työkaluja joilla suorituksen johtamista voidaan toteuttaa ovat suunnittelukokoukset, suunnittelu ja kehityskeskustelu sekä päivittäinen johtaminen (Sydänmaanlakka 2007, 83). Otan jatkossa tavoitteiden läpi käymisen vahvemmin viikoittaisiin palavereihin, jolloin tiiminvetäjät voivat jalkauttaa tavoitteita tiimiläisillensä päivittäisjohtamisessa ja kehityskeskusteluissa.

Yrityksen henkilöstön vaihtuvuus asettaa kuitenkin jonkun verran haasteita siihen, että kaikki organisaatiossa tietävät koko ajan yrityksen avaintavoitteet. Tavoitteita pitää jatkossa mielestäni ajaa henkilöstölle kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Tilanteita voisi olla esimerkiksi työhaastattelu, työsopimuksen allekirjoitus, yrityksen tervetuloa työhön - paketit, tiimi-illat ja kehityskeskustelut.

Työvuorot tehdään kahdeksi viikoksi eteenpäin, joten toisena ratkaisuna tähän voisi olla työvuorojen toivominen kuukaudeksi kerralla, jolloin ennakointiin olisi paremmin aikaa.

Kolmas mahdollinen ratkaisu haasteeseen voisi olla, että jatkossa määriteltäisiin työsopimuksen liitteeseen vähimmäistoiveiden määrä. Näin henkilö, joka on toivonut aiemmin esimerkiksi kahta vuoroa, voitaisiin määritellä toivomaan aina vähintään neljää vuoroa.

4.4 Viikko kolme

Maanantai 4.9.2017

Päivän työtehtäviin kuului tutusti viikkoraporttien katsastaminen sekä edellisen viikon läpi käynti tiiminvetäjien kanssa. Tavoitteena oli tarkistaa edellisenä maanantaina sovitut käytännöt tiiminvetäjien kanssa. Uutena tehtävänä maanantaihin tuli viikko Kick-Offissa mukana oleminen. Olin palaverissa mukana google hangoutsin kautta. Tämän palaverin ongelmana on ollut usein se, että siinä ei ole ollut ”punaista lankaa” eikä selkeää määrittelyä. Nyt olemme uudistaneet palaverikäytäntöjä ja se oli jokseenkin hyödyllinen, vaikkakin palaverista jäi edelleen kuva, että siinä ei välttämättä kaikkien täytyisi olla koko aikaa mukana.

Tiistai 5.9.2017

Aamupäivään kuului muutama tapaaminen myyjän ja junior team leaderin kanssa. Muut tehtävät siirsin seuraavalla päivälle. Tavoitteena oli tehdä kummallekin jatkosopimukset syksyyn. Konsultoin HR-osastoa Helsingissä, koska sopimuksissa oli muutamia olennaisia asioita jotka vaativat selvittämistä. Olennaista työssäni on pitää sama linja tietyissä asioissa, kuten sopimusten osalta kasvattaessamme Suomen toimintaa. Tässä tärkeintä on yhteydenpito kaikkien eri työntekijään liittyvien sidosryhmien kanssa. Iltapäivä kului myyntikoulutuksen ja työhaastattelun parissa.

Keskiviikko 6.9.2017

Tavoitteena oli edellisen päivän pakollisten työtehtävien tekeminen sekä käydä kalenteri läpi ja tehdä kalenteriin merkatut tehtävät. Iltapäivän tavoitteena oli käydä katsastamassa uuden projektin tekeminen kauppakeskuksessa. Aloitin päivän rekrytointisoitoilla, jotka sain lähes tehtyä. Päivän aikana aikaa vei myös muutaman reklamaatiotapauksen selvittäminen asiakkaan suuntaan. Isoja ongelmia päivään ei sattunut ja kerkesin käydä myös kentällä. Päivän aikana oivalsin jälleen kalenterin käytön merkityksen ajankäytön hallinnassa.

Torstai 7.9.2017

Päivän tavoitteena oli käydä edellisten päivien aikana jääneet työt läpi. Iltapäivällä työlistalla oli myös kehityskeskustelu tiiminvetäjän kanssa. Kehityskeskustelusta itselläni jäi hieman huono kuva, sillä en ollut valmistautunut riittävästi keskusteluun. Päivän aikana tein paljon erilaisia yksittäisiä tehtäviä läpi. Olin yhteydessä sidosryhmistä asiakkaisiin, tiiminvetäjään, toimitusjohtajaan ja myyjiin. Muutamia työtehtäviä mainitakseni: myyntipaikkasuunnitelman toteuttaminen seuraavalle viikolle ja varaukset kauppakeskuksiin, tiimin kasaaminen kiertueelle. Saavutin tavoitteet sekä pääsin iltapäivällä katsastamaan tekemisemme tason kentällä.

Perjantai 8.9.2017

Aamu alkoi "Jobs for Walk"-tapahtumalla. Päivän tavoitteena oli löytää uusia mahdollisia työntekijöitä yritykseen sekä verkostoitua. Tutustuin Tampereen kaupungin työntekijöihin, jotka tuottavat uutta työnhakupalvelua työnhakijoille. Sovimme, että tulemme seuraavaan rekrytointipäivään mukaan. Iltapäivällä kävin valmentamassa myyjiämme kauppakeskuksessa sekä pidin lyhyen palaverin käytännön asioista yhdessä projektin junior team leaderin kanssa. Tavoitteet täyttyivät ja hyvällä mielellä viikonlopun viettoon.

Viikkoanalyysi

Viikon keskeisenä teemana oli kehityskeskustelu tiiminvetäjän kanssa. Keskustelun teemana oli ajankäytön hallinta ja tiiminvetäjän tuntemukset omasta työstään ja jaksamisestaan. Olisin itse voinut valmistautua keskusteluun paremmin antamalla enemmän infoa keskustelun sisällöstä etukäteen, jolloin tiimivettä olisi voinut valmistautua paremmin keskusteluun. Valmistautuminen onkin Havusen mukaan yksi kehityskeskustelujen tärkeimmistä osista (Havunen 2007, 41).

Kehityskeskustelut ovat suorituksen johtamisen keskeinen yksilötason keskustelu. Tässä keskustelussa tärkeää on käydä yksilön avaintavoitteet läpi, jotka ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Näin esimiehen on helpompi ohjata ja valmentaa päivittäisjohtamisessa, kun tiedetään mitä tavoitella. Suorituksen johtamisen tultua käyttöön on siirrytty ajatusmaailmassa menneisyydestä nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Sekä siihen, että pyritään arvioinnin sijaan kehittämään. (Sydänmaanlakka 2007, 82-83.)

Tämä on varmasti ajatusmalli, jolla pystytään vaikuttamaan myös ennakkointiin. Keskusteluista paljastuikin, että ylimääräiset työsuoritteet, jotka eivät varsinaisesti kuulu tiiminvetäjän ydintehtäviin ovat haitaksi tiiminvetäjän avaintavoitteisiin pääsemiseen. Myös viestinnälliset haasteet nousivat keskeisenä ongelmana kehityskeskustelussa. Näihin pitää löytää jatkossa parempia toimintamalleja. Tulevaisuudessa aion yksinkertaistaa ydintavoitteita ja ottaa ylimääräisiä työsuoritteita pois tärkeimmältä työtehtävältä eli tiimin johtamiselta. Nämä ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa. Kun jokainen työntekijä tietää selkeästi oman roolinsa on myös helpompi ymmärtää kenelle viestiä mistäkin asiasta. Toinen ajatus heräsi tiiminvetäjien tiimiläisilleen pitämistä kehityskeskusteluista. Sujuvatko nämä viikoittain yrityksen luoman prosessin mukaan ja onko meillä selkeät ohjeistukset esimerkiksi kehityskeskusteluiden dokumentointiin. Dokumentointi onkin Havusen (2007, 41) mukaan yksi keskeinen osa kehityskeskusteluista.

Mielestäni tässä on kehitettävää, ja tähän voisi luoda tiiminvetäjille selkeän alustan johon kehityskeskustelun tavoitteet dokumentoidaan. Tärkeää on kuitenkin selkeästi ilmaista myyjälle mitä asioita tiiminvetäjä raportoi keskustelusta eteenpäin (Havunen 2007, 41).

Tämä tieto auttaa esimerkiksi aluemyyntipäällikköä ennakoimaan mahdollisia muutoksia tiimissä.

4.5 Viikko neljä

Maanantai 11.9.2017

Edellisellä viikolla alkanut viikko-Kick-Off oli jälleen maanantain ensimmäinen sisäinen palaveri. Palaverissa myyntipäälliköt kertovat lyhyesti viime viikon tavoitteen, tuloksen ja ennusteen tulevalle viikolle. Numeroiden lisäksi lyhyt avaus mitä on lukujen takana. Edellisellä viikolla muutettu palaverikäytäntö näkyi jo selkeästi jouhevampana palaverin etenemisenä. Päivä jatkui viikkoraporttien läpikäymisellä tiiminvetäjien kanssa. Maanantai oli jälleen täynnä lukujen läpi käyntiä sekä palavereita tiiminvetäjien kanssa. Maanantai on viikon ainut päivä, jossa on selkeä aikataulu ja agenda. Tämä on viikon helpoin päivä.

Tiistai 12.9.2017

Edessä oli monenlaista tekemistä: työhaastatteluja, myyntipaikkojen varaamista, sähköpostin vaihtoa, suhteiden luontia kauppiaisiin, materiaalien tilausta, ongelman ratkaisua. Peruspäivä toimistolla. Päivässä ehdottomasti positiivisin asia oli hyvä työhaastattelu. Järjestelin myös toimistohuoneen, sillä uusi myyntijohtajamme tulisi tutustumaan Tampereen toimistoomme seuraavana päivänä. Päivän päätteeksi puutuin ongelmatilanteeseen, joka tiimin sisällä aiheutti konfliktia. Tiiminvetäjä pyysi minulta apua tilanteen selvittämiseen.

Keskiviikko 13.9.2017.

Päivän tavoitteena oli koota taas edellisinä päivinä aloitettua palapeliä, eli saada varmistuksia erinäisiin asioihin. Muita päivän tehtäviä olivat muun muassa työvuorosuunnittelu, työhaastattelut ja palaveri myyntijohtajan kanssa. Kävimme hyvän palaverin, jossa tutustuimme toisiimme ja löysimme konsensuksen, miten hänen tulonsa vaikuttaa Tampereen tekemiseen. Palapelin kokoaminen onnistui ja olin saavuttanut tavoitteet.

Torstai 14.9.2017

Päivän teemana oli rekrytointi. Tavoitteena oli myös löytää toimiva malli lehtitilauksille, jotka tulevat myynnin tueksi Tampereelle. Aamupäivällä oli muutama työhaastattelu, jonka jälkeen alkoi ”Matkalla työhön” – tapahtumapäivä. Päivä oli mahtava. Päivän aikana meillä vieraili monenlaisia työnhakijoita erilaisista lähtökohdista. 20-vuotiaista vaihto-opiskelijoista 60-vuotiaaseen myynnin alan rautarouvaan. Kaikissa tapaamisissa tarpeemme eivät kohdanneet, mutta syntyi sitäkin mielenkiintoisempia keskusteluja. Tavoitteet eivät sikäli täyttyneet, että lehtitilaukset olivat jälleen hukassa ja syy oli tuntematon.

Perjantai 15.9

Odotukset päivälle olivat isot. Pääsisin myyntivuoroon kentälle iltapäivällä. Aamupäivän työhön kuului työntekijöiden tehokkuuden tilastointia hallitukselle. Laskemme työntekijöiden tuntitehoja viikoittain, jolloin saamme tärkeää dataa kannattavuuksista sekä yritykselle, että henkilöstölle. Päivä meni hyvin kaikilta osin. Teimme projektin parhaan päiväkohtaisen tuloksen sen olemassaolon aikana. Tulos oli tämän projektin jatkuvuuden kannalta erittäin tärkeä näyttö sen tulevaisuuden kannalta.

Viikkoanalyysi

Viikon jälkeen parhaiten jäi mieleen eräs tilanne, jossa työntekijä oli jonkun aikaa aiheuttanut tiimissä negatiivisuutta ja laiminlyönyt

työtehtäviään. Helpoksi tilanteen teki minulle se, että tiimin tiiminvetäjä oli jo useamman kerran puuttunut henkilön toimintatapoihin. Olen huomannut, että tällaisiin tilanteisiin on helpompi puuttua, kuin tilanteisiin, joissa työntekijä tekee kaiken esimerkillisesti ja kerran aiheuttaa ongelmia. Esimiesuran alkuvaiheessa huomasin usein mieltäväni, että voinko puuttua asioihin, vaikka ne tuntuivat jokseenkin vähäpätöisiltä. Järvinen (2001, 70-71) mainitseekin että vastuunottajaa ristiriita- ja ongelmatilanteissa on hankala löytää, sillä esimies kokee tilanteiden käsittelyn vaikeaksi ja usein esimies kokee suurta avuttomuutta ongelmien ratkaisemiseksi. Uskon, että etenkin esimiestyöskentelyn alkuvaiheessa moni painii samojen ongelmien kanssa.

Järvinen painottaakin (2001, 71), että esimiehen ei tarvitse olla lääkäri tai psykiatri vaan esimiehen tehtävänä on pitää huoli, että työyhteisöllä on sujuvat toimintaedellytykset.

Esimiestyöni aikana olen havainnut, että aina jos vähänkin tuntuu, että pitäisi puuttua niin silloin pitää puuttua. Silloin on henkisesti helpompi toimia, kun tietää, että on johdonmukainen ja tasapuolinen omassa esimiestyössään. Tunnistan kuitenkin omassa alkuvaiheen esimiestyöskentelyssäni käsittelyn vaikeuksia ja ristiriitoja. Järvinen (2001, 69-70) jakaa työyhteisön ongelmatilanteet yhteisöllisiin ja yksilöllisiin ongelmiin. Tämä on Järvisen (2001, 70) mukaan perusteltua, sillä se auttaa esimiestä ymmärtämään ongelmien lähtökohtia ja sitä kautta helpottaa tilanteen ratkaisemista.

Tämän viikon tapauksessa ongelmatilanne oli mielestäni yksilön ongelma, joka heijastui koko työyhteisöön. Ongelmatilanteen aktiivinen hoitaminen ei kuitenkaan ehtinyt vaikuttamaan työyhteisön toimintakykyyn. Ongelmatilanne hoidettiin tässä tapauksessa hyvin.

4.6 Viikko viisi

Maanantai 18.9.2017

Odotin tuttuja maanantairutiineja: raportointia edellisestä viikosta, viikkokick-offia, työtehojen laskemista, palavereja tiiminvetäjien kanssa sekä viestintää Tampereen myyntihenkilöstölle edellisten viikkojen työtehoista. Viestin myös asiakkaan suuntaan edellisen perjantain huipputuloksesta. Päivä kuitenkin päättyi nopeisiin ratkaisuihin ja heitin kaksi uutta myyjää tuote- ja myyntikoulutuksesta suoraan bussiin tekemisen lähteille eli paku-kiertueelle Itä ja Länsi-Suomeen. Näin saimme uusille työntekijöille heti neljän päivän intensiivivalmennuksen ja hyvän koulutuksen myynnin saloihin. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä meillä oli henkilöstövajausta Helsingin päässä. Tavoitteet täyttyivät ja olin ylpeä, että viestintä toimi ja olimme tarpeeksi ketteriä, jotta myyntikiertueet saatiin myös tällä viikolla käyntiin.

Tiistai 19.9.2017

Aikainen herätys ja matka Helsinkiin kuukausipalaveriin. Edessä oli pitkä päivä. Kävimme tutusti aamupäivän lukuja läpi edelliseltä kuukaudelta ja seuraavien kuukausien suuntaviivoja. Sales-Forcessa iltapäivällä lähdimme selventämään meidän sisäpeliiä ja teimme muutamia päätöksiä koskien palaverien aikataulutusta, myyntipaikkojen optimointia ja myyjien kehityskeskusteluja. Iltapäivällä kävimme sisäisessä palaverissa läpi yrityksen laajentumissuunnitelmia. Päivä venyi iltaan, jolloin kävimme Sanomalla palaverissa ja kuuntelemassa Kaius Niemeä. Päivän odotukset ylittyivät ja oli inspiroitavaa kuunnella intohimoista suhtautumista lehdistöön ja sen merkitykseen suomalaisessa yhteiskunnassa.

Keskiviikko 20.9.2017

Odotukset olivat korkealla, sillä edessä oli yksi Suomen suurimmista rekrytapahtumista, Rekrytori 2017. Tämä oli tilaisuus löytää hyviä vahvistuksia myyntitiimeihimme. Kesäntyöntekijöiden palattua kouluun tiimeissä oli resurssivajausta. Tämä on eräänlainen pysyvyyteen liittyvä

ongelma. Olin varannut ensimmäistä kertaa meille sekä rekrypaikan, että myyntipaikan samasta tilaisuudesta. Näin hakijat näkivät käytännössä mitä työ on. Päivän alussa kävimme uuden rekrytoijan kanssa lyhyesti läpi mitä haemme ja mitä kerromme. Päivän aikana keräsimme yhdessä potentiaalisimmat hakijat ja kutsuimme heidät myöhemmin työhaastatteluun. Tapahtuma ei tänä syksynä täyttänyt aivan odotuksia. Tammikuussa Tampereen messukeskuksessa järjestettävässä tapahtumassa olemme silti varmasti mukana.

Torstai 21.9.2017

Aamupäivän agendana oli kiireellisten asioiden hoitoa, jotka vaativat välitöntä tартtumista sekä seuraavan viikon suunnittelua. Asioita oli kertynyt hoidettavaksi muun muassa kuukausipalaverin ja rekrytori-tapahtuman takia. Aamupäivän aikana sain välitöntä hoitoa vaativat asiat valmiiksi, kuten henkilöstöhallintaan liittyvät työtehtävät. Iltapäivällä olin Tre Start tapahtumassa esittelemässä yritys X:n toimintaa. Tapahtuma on Tampereen kaupungin kuukausittain järjestämä työllisyystapahtuma, joka tuo eri alojen ammattilaisia yhteen. Löysin tapahtuman Jobs for walk-tapahtuman yhteydessä. Tapahtumassa kannatti käydä, mutta se ei ollut meitä varten. Vaihdoin kuitenkin yhteystietoja henkilön kanssa, joka vastaa Tampereen kaupungin nuorten työllistymisestä. Nämä henkilöt eivät ole oikeutettuja ansiopäivärahaan eivätkä toisaalta ole töissäkään. Tästä porukasta löydämme tulevaisuudessa varmasti hyviä tekijöitä meille.

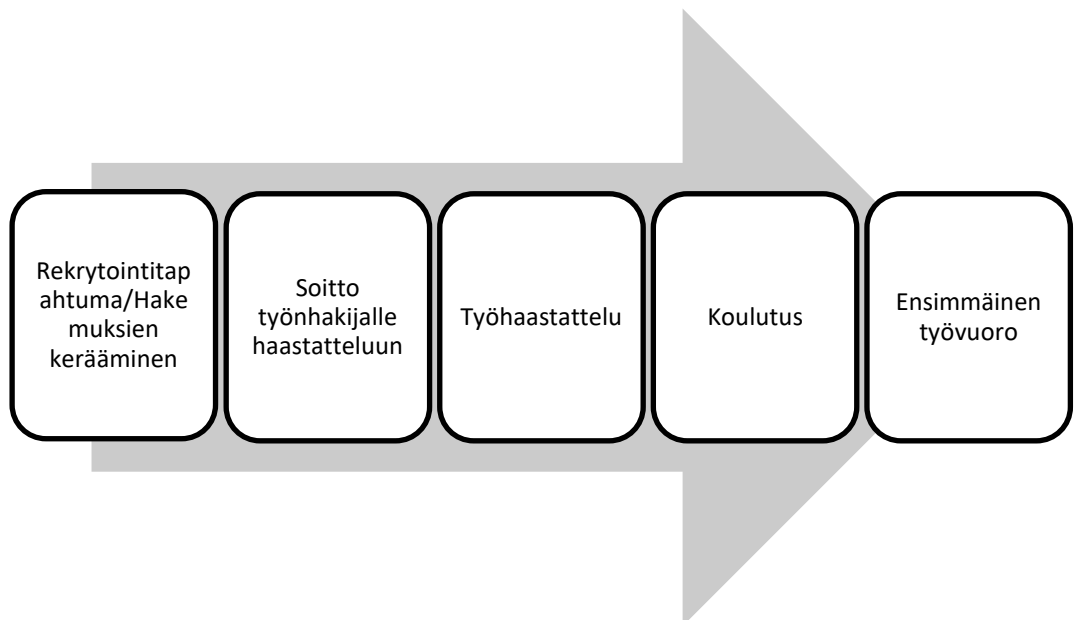
Perjantai 22.9.2017

Aamu alkoi logistiikalla. Olen jakanut viikon logistiset tehtävät esimiehille, jotka kuljettavat sekä purkavat ständit ja myyntitarpeet oikeille paikoille. Tänään oli minun vuoroni. Tavarat sain perille, mutta lehdet eivät edelleenkään olleet saapuneet. Olemme viikkokausia yrittäneet saada toimitusta sähköpostin välityksellä toimimaan, mutta aina jossain on sakannut. Tällä kertaa puhuimme asian puhelimitse läpi. Ensi torstaina näkisimme mikä on puhelun tulos. Päivä oli kiireinen ja käytännön asioiden hoitamiseen meni suurin osan ajasta. Tein ehdotuksen viikkoviestien

sisällöllisestä kehittämisestä, jota lähtisimme kehittämään. Päivän odotukset ja tavoitteet kohtasivat.

Viikkoanalyysi

Rekrytointitapahtumassa havaitsin, että nykyinen rekrytointiprosessi on hidas ja pahimmassa tapauksessa menetän potentiaalisimmat työnhakijat tämän takia. Tämä sen takia, että samoista työntekijöistä kilpailevat yritykset rekrytoivat myös samoilla messuilla työnhakijoita. On tärkeää, että rekrytointiprosessi on tehokas.



Kuvio 8. Alueellinen rekrytoinnin prosessi

Rekrytoinnin prosessissa jatkossa jätän turhat välivaiheet pois. Nykyisessä prosessissa rekrytointitapahtuman hakijan kohtaamisesta ensimmäiseen vuoroon voi mennä pahimmillaan 4 viikkoa. Prosessin (kuvio 8) toisen välivaiheen voisi ottaa pois. Tällä tehostamisella prosessi nopeutuu noin 1,5 viikolla. Prosessia nopeuttamalla saamme etua osaan kilpailijoistamme.

Toinen ajatus, jolla säästän omaa työaikaani rekrytoinnista myynnin johtamiseen voisi olla yksilöhaastatteluista ryhmähaastatteluihin siirtyminen.

Yrityksessämme rekrytointi näyttölee isoa osaa ja se on myös aluetoimistoissa haaste. Ongelma on, että 1) vaihtuvuus alalla on melko suuri, 2) työ on haastavaa ja 3) palkka tehdään pitkälti provisiolla, joten se ei houkuttele kaikkia. Kun paine tiimien täyttöasteesta on kova, voi edellä mainitut asiat pahimmassa tapauksessa johtaa siihen, että rekrytoinnissa palkataan työhön sopimattomia henkilöitä.

Rekrytointiprosessin tarkoituksena olisi löytää henkilö, jolle kyseisen tehtävän tekeminen on luontaista. Merkityksellistä olisi löytää henkilö, joka vetovoimallaan vetää myös toisia hyviä henkilöitä yritykseen. (Vaahtio 2005, 12-13.) Tämä olikin tilanne kuusi - seitsemän vuotta sitten. Teimme työtä kavereiden kanssa ja kavereiden kaveritkin halusivat meille töihin. Silloin tiimit rakentuivat viiden vuoron tekijöiden ympärille ja myyjillä oli hauskaa. Näin saatiin positiivinen kierre ja kun myyjillä on hauskaa työssään, näkyy se myös ulospäin asiakkaalle. Sitä kautta se näkyy myös myyntivolyymeissa ja tuloksessa. Silloisista ajoista myyjät ovat kuitenkin vanhentuneet ja vaihtaneet työpaikkoja. Toinen haaste rekrytoinnissa on aika. Haastattelu vie paljon aikaa, sillä haastateltavia on paljon eikä puhelinhaastattelun perusteella voi tehdä aina oikeita johtopäätöksiä hakijasta. Näin ollen joudun kutsumaan laajan hakijajoukon haastatteluun, joka väistämättä tarkoittaa paljon ajan menetystä.

Käytössäni on siis Stiglerin malli, jonka avulla arvioin ehdokkaita keskenään sekä yksilön osaamista ja soveltuvuutta tehtävään (Vaahtio 2005, 34). Toisena vaihtoehtona rekrytointistrategiassa olisi Lipmannin etsintäteoria, jossa ensimmäinen työnhakija, joka täyttää vaadittavat kriteerit palkataan. (Vaahtio 2005, 35). Toisaalta Stiglerin mallissa yritys etsii tarpeidensa pohjalta tarkoituksenmukaisen hakijajoukon, joista valinta tehdään (Vaahtio 2005, 34). Onko minun strategiani siis jotain tältä väliltä, sillä en rajaa ehdokasjoukkoa juuri millään tavalla. Suurin osa hakijoista on

opiskelijoita, jotka haluaisivat tehdä kahdesta kolmeen työvuorota viikossa. Helpompaa olisi kuitenkin, jos löytäisimme hakijoita, jotka tekevät neljästä viiteen työvuorota viikossa. Tämä auttaisi työvuorojen suunnittelussa mutta myös työntekijät oppisivat työn nopeammin ja olisivat sitoutuneempia. Tämä olisi myös mielestäni helpompi projektin hallinnan näkökulmasta, koska tiimin koko olisi pienempi. Myös Litke & Kunow (2004, 69-70) pitää pienen tiimin ohjaamista helpompana ja puoltaa pientä ryhmäkokoja myös viestinnän ja tiedotuksen näkökulmasta.

Olisiko siis tarkoituksenmukaisempaa, jos muuttaisimme rekrytointistrategiaa siten, että kutsuisimme vain viiden vuoron tekijät haastatteluun. Toisena vaihtoehtona olisi, että vain pieni osa saisi olla kahden – kolmen vuoron tekijöitä. Tämä voisi alussa olla haastava yhtälö tiimien täyttöasteen kannalta, mutta pidemmän päälle tämä rekrytointistrategia voisi toimia.

Kesän jälkeen ongelmia aiheutti myös henkilöstön vähentyminen. Resurssien ennakoinnilla näitä tilanteita voitaisiin kuitenkin ennaltaehkäistä ja näin pystyisin palkkaamaan jo ennakoon henkilöstöä, jotta vajetta ei pääisi syntymään.

Vahtion mukaan juuri suurimmat rekrytointin haasteet liittyvätkin siihen, että ei ennakoita eikä suunnitella tarpeeksi ja joudutaan reagoimaan kiireessä (Vahtio 2005,31-32). Tähän onnekseni minulle on tullut työkalu, jolla voin tulevaisuudessa ennustaa muutoksia paremmin.

4.7 Viikko kuusi

Maanantaina 25.9.2017

Edellisistä viikoista totutut työtehtävät olivat jälleen edessä. Edellisen viikon kuukausipalaverin yhteydessä uudistimme palaverikäytäntöjä. Näihin kuuluivat muun muassa dokumentin tekeminen jokaisesta viikkopalaverista. Näin kaikki voivat käydä tarkastamassa mitä palaverissa olemme sopineet. Minun tehtäväni oli ohjeistaa ja viedä tämä

käytäntöön Tampereella. Uutena tehtävänä tein myös selkeämmän logistiikkasuunnitelman, jota aion tästä lähtien viikoittain toteuttaa. Maanantaista mukavan tekee myös se, että edellisen viikon loppuun mennessä on pitänyt hoitaa kiireelliset asiat ja maanantain voi aloittaa puhtaalta pöydältä.

Tiistai 26.9.2017

Päivä alkoi edellisten päivien tulosten tarkistamisella. Tämä on asia johon haluamme kiinnittää huomiota. Tavoitteena on, että jokainen yrityksen myyjä raportoi päivän tulokset aina vuoron jälkeen. Se helpottaa huomattavasti tulosten arviointia, kun tiedämme, että päivittäiset luvut ovat oikein. Odotuksissa oli myös erittäin mukava työhaastattelu. Edellisen viikon rekrytapahtuman yhteydessä löytyi erittäin osaava henkilö, joka täytti odotukset. Muita tehtäviä päivälle oli muun muassa työsopimusten tekeminen uudelle Junior Team Leaderille ja seuraavien viikkojen myyntipaikkasuunnitelman tekeminen.

Keskiviikko 27.9.2017

Päivän tavoitteet olivat selkeät; seuraavien viikkojen työvuorojen tekeminen sekä myyntipaikkavaraukset. Myyntipaikkavarausten ja työvuorojen yhteensovittamisessa on selkeä haaste tällä hetkellä. Osaan myyntipaikoista ei pääse kuin tietyt projektit ja myyntipäivässä tavoitteena on, että työvuoron täyttöaste on korkea. Käytännössä se tarkoittaa neljää myyjää. Toinen tavoite on korkea tuntikeskiarvo. Projektin ollessa kehitysvaiheessa muutoksia tulee paljon. Tiimin koko muuttuu ja sen laajentuessa tarvitsemme lisää myyntipäiviä ja toisaalta sen supistuessa vähemmän myyntipäiviä. Kun tilanne ei ole vakaa, myyntipaikkasuunnitelmaa ei voi tehdä esimerkiksi kuukauden päähän. Myyntiprojektin kehitysvaihe on kaikkein työläintä aikaa projektinhallinnan näkökulmasta. Päivän tavoitteet olivat liian kunnianhimoiset, niinpä ne eivät toteutuneet.

Torstai 28.9.2017

Edellisellä viikolla kerroin lehtien toimittamiseen liittyvistä haasteista. Nyt lehdet olivat tulleet ajallaan ja oikeaan paikkaan. Tämä antoi onnistumisen tunteen päivään. Aamupäivän tavoitteena oli soittaa kahden edellisen viikon työhakemukset läpi ja sopia työhaastattelut seuraavan viikon tiistaille. Tämä tavoite toteutui ja sain sovittua haastattelut. Päivän kalenteriin kuului myös tapaaminen, jossa kirjoitimme uuden tiiminvetäjän kanssa työsopimuksen. Kävimme myös erittäin tarkasti tavoitteet sekä odotukset läpi. Päivä jatkui eri myyntipaikkasuunnitelmien täyttämällä ja myyntipaikkojen varauksilla.

Perjantai 29.9.2017

Keskiviikolle asettamani tavoite seuraavan kahden viikon myyntipaikkasuunnitelman valmistumiselle onnistui vasta tänään. Se, että perjantaihin mennessä saa repun tyhjäksi on tae mielenrauhalle. Päivän tehtäviin kuului myös työvuorojen päivittämistä uusien sattumien takia. Saimme myös seuraavan kahden viikon paku-kiertueen lähtijät sovittua ja paikat varattua. Päivään kuului myös sähköpostin vaihtoa erään ostoskeskuksen kanssa, minkä tavoitteena on yksi kiinteä myyntipaikka, joka helpottaisi logistiikkaa ja myyntipaikkasuunnittelua.

Viikkoanalyysi

Viikon ja kuluneiden kuukausien aikana olen kohdannut usein saman ongelman. Projektien lisääntyessä on työmäärä lisääntynyt myös logistiikassa. Tiiminvetäjän, aluemyyntipäällikkön tai logistiikkavastaavan täytyy käydä ilta- sekä viikonloppuaikaan purkamassa ständi, jotta se voidaan käydä kasaamassa uuteen paikkaan aamuvuoroa varten. Käytännössä se tarkoittaa omaan jaksamiseen liittyvää haastetta. Työpäivä kestää normaalisiti kello 08:30 – 16:30. Tiiminvetäjän on hoidettava vielä illalla ständin purkaminen. Keskustelujen ja oman kokemukseni pohjalta tämä kuluttaa ja rupeaa hallitsemaan normaalia elämää. Tämä kaikki on kuitenkin tiiminvetäjän työstä pois ja näin se

vähentää aikaa tiiminjohtamisesta ja siihen liittyvät prosessit kärsivät. Näin yrityksen määrittelemä strategia kärsii.

Ratkaisu tähän voisi olla iltalogistiikasta luopuminen. Tämä vapauttaisi iltatyön logistiikkavastuullisilta kokonaan. Haasteena on seuraavan aamun työvuorojen aloitus ja ständien sekä myyntitarpeiden säilytys. Tämä on kuitenkin ehdottomasti suunta, johon haluan meidän aluetasolla menevän. Kun uusia prosesseja luodaan, on pidettävä huolta niiden monistettavuudesta. Tätä ajatusta voi näin ollen hyödyntää myös yritys X:n muissa kasvavissa kaupungeissa.



Kuvio 9. Alueellinen logistiikan prosessi

Toinen vaihtoehto voisi olla Helsingin alueen malli, jossa logistiikkaan on palkattu omat henkilöt. Näin logistiikka on paremmin hallinnassa, sillä yksi henkilö on vastuussa koko logistiikan prosessista. Tähän malliin siirryttäessä tarvitaan kuitenkin parempaa varastohallintaa ja kiinteitä myyntipisteistä. Henkilöstön palkkaaminen uusiin tehtäviin tuo kuitenkin merkittäviä kustannuksia henkilöstömenoihin ja jokainen uusi henkilö on merkittävä investointi (Valvisto 2005, 126). Toisaalta ilman investointeja voi kasvukin hiipua ja pysähtyä, mikäli tiimissä ei ole riittävästi resursseja. Valviston (2005, 127) mukaan jokainen rekrytointi, joka lisää yrityksen päälukua, pitää sitoa yrityksen strategiaan. Mielestäni juuri yrityksen

strategian mukaan päätoimisen logistiikan henkilön palkkaaminen olisi perusteltua. Myös kiinteitä kuluja voitaisiin karsia yhden auton osalta, jolloin tämä säästö kattaisi jo osan logistiikkahenkilön palkkakuluista.

4.8 Yhteenveto havainnoista

Viikoittain olen törmännyt ennakointiin, tiedonkulkuun, logistiikkaan ja projektinhallintaan liittyviin haasteisiin. Käytännössä nämä haasteet ovat johtuneet alueellisen toiminnan kasvusta ja tätä kautta resurssien puutteista. Mutta myös päällekkäisestä työstä ja siitä, että uusia alueellisia prosesseja ei olla luotu tarpeeksi selkeäksi. Kasvun myötä emme pysty täysin vastaamaan yrityksen luomaan strategiaan.

Tässä on mielestäni ristiriita. Resurssien puute ja kiire voivat johtaa siihen, että henkilöstöä ei huomioida riittävästi. Maslowin tarvehierarkian mukaan raha riittää tyydyttämään työntekijän motivaatiota vain alimmilla tasoilla ja suurempi palkinto työntekijälle onkin, että hän saa toteuttaa itseään ja häntä palkitaan hänen omien tarpeidensa pohjalta.

Myös Aamulehden artikkelissa (Pajunen 2018, 4-5) korostetaan henkilöstön tuntemista ja työnantajan arvostusta heitä kohtaan. Uudenaikainen johtaminen on enemmän vastavuoroista ja palvelevaa. Tällä tarkoitetaan rohkaisua ja kunnian antamista muille. Palvelevalla johtamisella on todettu olevan olevan laskeva vaikutus sairauspoissaoloihin. Mielestäni tällä voisi olla myös vaikutusta henkilöstön viihtymiseen työpaikalla ja sitä kautta vaihtuvuuteen.

Työni tärkein havainto olikin, että alaiset pitää tuntea. Kun myyntihenkilöstön tapaamisiin jää vähemmän aikaa, emme ymmärrä työntekijän muuttuvia tilanteita ja menetämme henkilöstöä tämän seurauksena. Tämän alan suurin haaste on vaihtuvuus ja yrityksenä meidän on suhtauduttava tähän vakavasti. Kehityskeskusteluja lisäämällä ja myyjien tapaamisilla voimme tunnistaa paremmin työntekijöiden tarpeet ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Vaihtuvuuden väheneminen taas tarkoittaisi sitä, että voisin rekrytoinnissa siirtyä vahvemmin etsimään

täysipäiväisiä tekijöitä. Eli voisin muuttaa käytännössä alueellisen toimiston rekrytointistrategiaa. Tämä antaisi käytännössä lisää aikaa myynnin johtamiseen. Näin pystyisin toteuttamaan entistä paremmin yrityksen strategiaa ja jalkauttamaan sitä tiiminvetäjille ja henkilöstölle. Näin ollen minun ja tiiminvetäjien on entistä enemmän käytettävä aikaa alaisiin tutustumisiin, kehityskeskusteluihin ja tiimi-iltoihin.

5 LÄHIESIMIESTYÖN HAASTEET

5.1 Teorian ja havainnoinnin päätelmät

Viimeisen puolen vuoden aikana työmäärä on lisääntynyt, jolloin aikaa on jäänyt vähemmän johtamiseen ja henkilöstön tapaamisiin. Työmäärä on kasvanut alueen kasvun myötä sekä esimiestason resurssien puutteen vuoksi. Tämä on lisännyt myös tiiminvetäjien työtä asioilla, jotka eivät kuulu varsinaisesti heidän työtehtäviin. Ylimääräisten työtehtävien takia niin minun kuin tiiminvetäjienkin työn laatu on kiireen takia heikentynyt ja näin ollen se on suurella todennäköisyydellä heijastunut myös myyntihenkilöstöön.

Kiire on seurausta myös ennakkoinnin puutteesta. Siirtyminen kuukausittaisiin työvuorolistoihin lisäisikin ennakkoinnin mahdollisuutta.

Kaiken keskiössä on kuitenkin oltava myyjät, joten heidän kehittymiseen ja hyvinvointiin on jatkossa käytettävä entistä enemmän aikaa.

Aluemyyntipäällikkönä tehtäväni on varmistaa, että myyntihenkilöstö saa tarvittavat välineet henkilökohtaiseen urakehitykseen yrityksessä. Se taas tarkoittaa, että tiiminvetäjillä on oltava selkeä kuva omista tehtävistään.

Havainnoissa törmäsin myös usein viestinnällisiin ongelmiin ja siihen, miten suuri ryhmä koko vaikeuttaa tiimin johtamista ja aiheuttaa kommunikaatiokatkoksia. Suuremmalle joukolle on myös mielestäni haastavampi jalkauttaa yrityksen strategiaa ja visioita.

Tiimin johtamisessa keskeisenä seikkana onkin, että yksilö pystyy ymmärtämään oman tehtävänsä. Sydänmaanlakka (2007, 153) kuvaa, että yksilötasolla suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilön on pystyttävä vastaamaan konkreettisesti seuraaviin kysymyksiin: 1) Mikä on tehtäväni tarkoitus? 2) Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväni? 3) Mitkä ovat avaintavoitteeni? 4) Mitä osaamista tarvitsen, jotta pystyn suoriutumaan hyvin tehtävistäni?

Tulevaisuudessa minun on pidettävä mielessäni kyseiset kysymykset. Näin pystyn havainnoimaan, olemmeko yrityksen määrittelemän strategian tiellä. Jos näissä on ristiriitaa, olen minä epäonnistunut viemään yrityksen strategiaa käytäntöön. Tärkeänä vahvistavana oppina oli myös, että henkilöstö on saatava toimimaan tiiminä, sillä silloin työ on tuottavampaa ja oppiminen on nopeampaa (Litke & Kunov 2004, 103). Tämä on mielestäni oleellinen asia, sillä myyntityön oppii pitkälti käytännön tekemisellä. Uuden työntekijän myynti- ja teoriakoulutus ei pelkästään riitä antamaan kaikkia valmiuksia menestyksekkääseen myyntityöhön. Näin tiimiläiset on saatava tukemaan toisiaan ja jakamaan myynnillisiä vinkkejänsä. Näin uudet myyjät pystyvät adaptoimaan hyviä myynnillisiä ajatuksia kollegoiltaan ja kehittämään omaa myyntiään.

Päivittäisessä suorittavassa myyntityössä on havaintojeni pohjalta löydettävä muutakin merkitystä työn tekemiseen kuin päivittäinen tulos ja palkka. Edellä mainitut merkitykset eivät mielestäni riitä pitkällä tähtäimellä myyntihenkilöstölle, jotta he pitäisivät työtään merkityksellisenä. Usein tämä johtaakin myyntihenkilöstön motivaation laskuun.

Näin ollen aion jatkossa teroittaa yhteisiä tavoitteita ja organisaation visiota vahvemmin tiimi-illoissa henkilöstölle. Myyntihenkilöstön on siis ymmärrettävä yhteisten tavoitteiden ja organisaation vision yhteys päivittäiseen tekemiseen. Näiden asioiden läpikäyminen on askel tiimien välisen henkilöstön yhteenkuuluvuudelle ja sitä kautta tuottavammalle työlle. Sydänmaanlakka (2007, 87) painottaakin, että työntekijän on pystyttävä näkemään työnsä osana laajempaa kokonaisuutta.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Alueen kasvusta johtuvat haasteet ovat pitkälti johtuneet kiireestä. Alueen kehittämiseen ja prosessien uudistamiseen on jatkossa löydettävä enemmän aikaa. Sydänmaanlakka (2007, 219) toteaaakin, että ymmärryksen merkitykseen ei nykypäivän hektisessä ympäristössä

kiinnitetä riittävästi huomiota. Ymmärtäminen vaatii aikaa, aikaa reflektiolle.

Tämä havainto on itselleni tärkeä. Aion jatkossa tehdä muutoksia useiden alueellisten prosessien osalta. Viestinnän osalta se tarkoittaa, että jokaiselle henkilölle on oltava selvät viestinnän tasot. Eli mistä viestitään kenellekin. Myös viestintää asiakkaan suuntaan voidaan kehittää ja tiiminvetäjät voivat olla käytännön asioissa enemmän asiakkaaseen yhteydessä. Tämä vähentää päällekkäistä työtä ja antaa tiiminvetäjille paremman ymmärryksen kokonaisuuksista. Työtehtävät ja odotukset on myös käytävä selkeästi läpi koko henkilöstölle. Kun jokainen tietää omat tehtävänsä, on myös työn tekeminen mielekkäämpää. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että tiiminvetäjältä siirretään logistiikan tehtäviä ja palkataan oma henkilö logistiikkaan. Nämä ovat keskeiset johtopäätökset, joita aion johtaa omassa alueellisessa organisaatiossani.

Tiimien koot ovat usein liian suuret suhteessa tiimien tuottavuuteen. Suuret ryhmäkoot tuovat mukanaan erilaisia haasteita niin työvuorosunnittelun, viestinnän kuin tiimin johtamisenkin näkökulmasta. Haluankin jatkossa panostaa siihen, että löydämme enemmän viiden vuoron tekijöitä. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että otan käyttöön Stiglerin mallin, jossa rajaan ehdokasjoukon tarkemmin. Tämä helpottaa toteutuessaan alueellisen organisaation toimintaa ja tekee meistä ketterämmän. Tiiminvetäjille tämä antaa enemmän aikaa tuntea ja tutustua tiimiinsä.

Muutoksissa ja uudistuksissa voi kuitenkin käydä niin, että henkilöstö kokee pelkoa ja huolta muutosta kohtaan. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatiossa alkaa liikkua huhuja muutosta kohtaan. Muutosten johtaminen ei siis ole sähköpostilla viestittävä asia. Ihmiset haluavat ymmärtää:

- Mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet?
- Mitä hyötyä on muutoksesta ja mitä se käytännössä tarkoittaa?

(Järvinen 2001, 100-101.)

Aion näin ollen käydä muutokset läpi sitä koskevassa palaverissa.

Tärkeimmät työtehtävät tullaan kirjaamaan tiiminvetäjien työsopimuksen liitteeksi. Näin tiimivetoajat tietävät tarkasti mitä minä odotan heiltä ja heillä on mahdollisuus palaverissa tuoda esiin omat näkökulmansa tehtävistä.

En usko näiden muutosten johtavan sen suurempaan muutosvastarintaan, sillä näitä asioita on käyty jo tiiminvetäjien ja logistiikan vastuuhenkilön osalta läpi.

Näiden havaintojen käytäntöön tuominen antaa myös itselleni enemmän aikaa johtaa. Kehittyminen esimiehenä on omalla kohdallani ollut mahdollista siksi, että minulla on aina ollut esimies, jolta olen saanut apua. Aion tulevaisuudessa antaa myös omille tiiminvetäjilleni samanlaisen polun kehittyä esimiehenä. Havainnoinnin perusteella olen huomannut kaiken liittyvän toisiinsa. Jos johtamiseen ja kehittämiseen ei ole aikaa laiva seilaa ilman kapteeniaan.

Toimialamme on jatkuvassa muutoksessa. Muutoksia ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, uusien projektien starttaaminen, vanhojen projektien lopettaminen, toimintaympäristöjen muutokset, projektin hallinta, viestinnälliset haasteet. Näiden muutosten vallitessa on entistä tärkeämpää pyrkiä ennakoimaan, jotta muutoksista ja haasteista selvitään. Näin on pystyttävä kehittämään organisaatiota siten, että hyödynnetään jokaisen ydinosaamisaluetta ja määritellään työtehtävät näiden mukaan.

Käytännössä tämä tarkoittaa työtehtävien uudelleen määrittelyä ja uusien työntekijöiden palkkaamista esimerkiksi projektinhallintaan tai logistiikkaan. Tampereen alueen liiketoiminnan kasvaessa olen huomannut, että jatkuvasti on opittava uutta, jotta kehitys ei pysähdy. Sydänmaanlakka (2007, 16) toteaaakin, että ympäristö muuttuu nopeasti, jolloin osaamisen sisällönkin on muututtava.

Nykyjohtamisessa työntekijöiden kokonaisvaltainen tunteminen on entistä tärkeämpää. Mikäli resursseja ei ole tarpeeksi, johtaa se tulosten

heikkenemiseen ja vaihtuvuuden lisääntymiseen. Nämä ovat asioita, joihin aion tulevaisuudessa puuttua.

Saavutin opinnäytetyön tavoitteet siltä osin, että pystyin kehittämään omia toimintatapoja. Mielestäni onnistuin löytämään hyvin konkreettisia keinoja, jolla alueen toimintaa voidaan kehittää. Opinnäytetyö selkeytti ajatuksiani esimiestyöstä, mutta myös avasi aivan uusia näkökulmia organisaation kehittämisestä. Ymmärrän opinnäytetyöprosessin avulla laajemmin syy - seuraussuhteita. Tavoitteena työssä oli

- löytää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja työskentelyyni ja näin kehittää omia toimintatapoja
- onnistua paremmin esimiehenä
- löytää käyttökelpoisempia malleja alueellisiin prosesseihin
- parantaa alueen työhyvinvointia ja vähentää vaihtuvuutta.

Prosessin alkuvaiheessa keskeisin huomio oli, että alumiinipääällikkönä on itse oltava aktiivinen, jos haluaa kehittää alueen toimintakulttuuria. Tämä ajatus oli lähtökohta sille, että pystyn jatkossa onnistumaan paremmin esimiehenä. Toisena havaintona oli vahvistus siitä, että lähtökohtana pitää olla se, että myyjä on kaiken keskiössä. Tämä tavallaan antoi pohjan opinnäytetyön kirjoittamiselle. Tämän havainnon takia alueellisia prosesseja tullaan muuttamaan siten, että:

- Logistiikka muutetaan yhden hengen vastuulle.
- Tiiminvetäjien työtehtäviä tullaan selkeyttämään ja kaikki ylimääräinen otetaan pois.
- Rekrytointistrategiassa lähdetään vahvemmin siihen, että etsitään resursseja eikä paikata aukkoja.
- Tullaan siirtymään kuukausittaisiin työvuorolistoihin.

Näiden muutosten avulla pystymme toimimaan pienemmällä joukolla, jolloin myös:

- Viestinnällisiä haasteita on vähemmän.
- Organisaation strategiaa on helpompi johtaa käytäntöön.

- Tiiminvetäjien on helpompi johtaa joukkojaan, sekä tuntea myyjänsä.
- Vaihtuvuus pienenee.

Näillä konkreettisilla toimenpiteillä pääsemme kohti tehokkaampaa ja toimivampaa työyhteisöä. Näin minulle jää enemmän aikaa kehittämiseen ja toimintaympäristön ja alan havainnointiin. Näiden muutosten avulla alueellinen organisaatio toimii älykkäämmin. Tulevaisuuden tavoitteena minulla on, että pystyn ennakoimaan muutoksia ja reagoimaan niihin, ennen kun ne tapahtuvat.

6 YHTEENVETO

Päiväkirjan kirjoittaminen on ollut keskeisenä osana oppimisprosessia, jonka kautta olen saanut uusia työvälineitä esimiestyöhöni ja yritys X:n alueellisten prosessien kehittämiseen. Teorian ja oppimispäiväkirjan synteessin kautta olen saanut uusia ajatuksia, jotka ovat keskeisiä johtamisen ja paremman ja tehokkaamman organisaation kannalta. Käytännössä olen saanut enemmän rohkeutta puuttua epäkohtiin ja itsevarmuutta toteuttaa alueellisia muutoksia. Alueen liiketoiminnan kasvaessa olen joutunut viimeisen puolen vuoden aikana uusiin haasteisiin ja tämän opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut avartava ja selkeyttävä kokemus.

Minulla ei ole ollut aluemyyntipäällikkönä riittävästi aikaa pysähtyä miettimään alueellisia muutoksia. Yksi keskeinen havainto onkin ollut, että ymmärtäminen vaatii aikaa ja aikaa saadaan prosessien yksinkertaistamisella ja työtehtävien selkeyttämisellä.

Olen ymmärtänyt, että johtaminen ja alueen kehittäminen vaatii ponnisteluja ja ymmärrystä erilaisista teoreettisista viitekehyksistä. Teoria on selkeyttänyt ajatuksiani työstä ja auttanut ymmärtämään muutosten tarpeellisuutta. Aion tulevaisuudessa ammentaa teoriasta keskeisiä asioita työhöni.

Jälkeenpäin mietittynä uskon, että olen saanut enemmän hyötyä opinnäytetyön kirjottamisesta nyt kun olen jo siirtynyt työelämään. Aion siirtää opinnäytetyössä havaitsemiani oppeja alueen käytäntöihin ja omaan johtamiseeni. Työstä hyötyy Tampereen lisäksi myös yritys X:n muut alueet.

Keskeisenä ongelmana liiketoiminnan kasvaessa on ollut se, että henkilöstön roolit ja työtehtävät ovat sekoittuneet. Tämä on lisännyt viestinnällisiä haasteita ja vaikeuttanut alueellista toimintaa. Ilman opinnäytetyöprosessia en olisi luultavasti pysähtynyt ajattelemaan näitä haasteita.

Viestinnällisten haasteiden vuoksi olemme joutuneet keskittymään liikaa epäolennaiseen. Tämä epäolennainen on vienyt minulta aikaa olennaiselta eli myynnin johtamiselta ja alueen kehittämiseltä.

Jatkossa aion reagoida muutoksiin entistä nopeammin ja johtaa joukkojani niin, että jokaisella on selkeä kuva työtehtävistään ja viestinnän tasoista. Tämä helpottaa tulevaisuudessa tiiminvetäjien työtä ja vähentää päällekkäistä työtä. Näin työstä hyöttyy suurimmassa määrin myös myyntihenkilöstö.

Näiden muutosten pohjalta yritys X:n Tampere on matkalla kohti älykkäämpää ja tehokkaampaa organisaatiota. Lähdemme yhdessä pienten korjausten avulla parantamaan työhyvinvointia, pienentämään vaihtuvuutta ja puhaltamaan alueellisena organisaationa yhteen hiileen. Näin pystymme yrityksen strategian avulla suuntamaan kohti yhteistä visioita "Olla Suomen paras myyntitoimisto".

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Hakonen, A & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Wsoy.

Kortetjärvi-Nurmi, S & Rosenström, A. 2002. Yritysviestinnän ABC, Helsinki: Edita Prima Oy.

Litke, H & Kunow, I. 2004. Projektin Hallinta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Perkka-Jortikka, K. 2007. Hankalan ihmisen kohtaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pajunen, E. Palveleva johtaja auttaa muita onnistumaan työssään. Aamulehti 16.4.2018.

Rubanovitsch, M.& Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Simola, A. Yksi kyllästyi ja lensi veneestä. Aamulehti 20.4.2018.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Suulliset lähteet:

Kert Kenner 2017. Luentokoulutus Prosseista. Balentori Oy:n koulutus yrityksen prosesseista.

Mikko Ojanen 2016. Luentokoulutus johtamisesta ja esimiestyöstä. Kaswu Oy:n esimiesvalmennus.

Elektroniset lähteet:

Yritys X. 2017. Yritys X:n esittely. [viitattu 25.9.2017].

